

Secrétariat Général

Direction générale des ressources humaines

Sous-direction du recrutement

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Concours du second degré – Rapport de jury

Session 2009

AGRÉGATION

INTERNE

D'ÉCONOMIE ET GESTION

Rapport de jury présenté par Madame Brigitte DORIATH
Présidente de jury

Sommaire

Les rapports des jurys sont établis sous la responsabilité des présidents de jury.

Présentation du concours

Composition du jury

Président du concours :

Madame	Brigitte	DORIATH	Inspectrice générale de l'éducation nationale

Vice-présidents :

Monsieur	Thierry	LEFEUVRE	IA-IPR
Madame	Sabine	SÉPARI	Maître de conférences

Membres du jury :

Monsieur	Tony	ALBERTO	Professeur agrégé
Monsieur	Jean-Jacques	BENAÏEM	Professeur agrégé
Madame	Odile	BONARDEL	Professeur agrégé
Monsieur	Olivier	CATINAUD	Professeur agrégé
Monsieur	Dominique	CATOIR	IA-IPR
Madame	Pénélope	CODELLO	Maître de conférences
Madame	Aude	D'ANDRIA	Maître de conférences
Madame	Karine	DANIEL	Professeur agrégé
Monsieur	David	DALEM	Professeur agrégé
Madame	Florence	DEPOERS	Maître de conférences
Madame	Madeleine	DOUSSY	IA-IPR
Madame	Christine	DREZET	Professeur agrégé
Monsieur	Nicolas	DROUHIN	Maître de conférences
Madame	Fabienne	DUBART	Professeur agrégé
Madame	Véronique	DUTRAIVE	Maître de conférences
Madame	Agnès	FESTRE	Maître de conférences
Madame	Géraldine	GALINDO	Maître de conférences
Monsieur	Camal	GALLOUJ	Professeur des universités
Madame	Joëlle	GARAUDE	Professeur agrégé
Monsieur	Frédéric	GAUTHIER	Professeur agrégé
Monsieur	Alain	HAUSSAIRE	IA-IPR
Monsieur	Laurent	IZARD	Professeur agrégé
Madame	Marie-Odile	KAUFFMANN	Professeur agrégé
Monsieur	Christophe	KREISS	Professeur agrégé
Monsieur	Alain	LACROUX	Professeur agrégé
Monsieur	Fabrice	LARCENEUX	Enseignant chercheur
Monsieur	Frédéric	LARCHEVÊQUE	Professeur agrégé
Madame	Annick	LASSUS	Professeur agrégé
Monsieur	Jean-Baptiste	LENHOF	Maître de conférences
Madame	Corine	MAILHOS	Professeur agrégé
Madame	Martine	MASSABIÉ	Professeur agrégé
Monsieur	Éric	MAURUS	Professeur agrégé
Monsieur	Florence	MERLE	Professeur agrégé
Madame	Anne-Dominique	MERVILLE	Maître de conférences
Monsieur	Camille	MOINE	Professeur agrégé
Monsieur	Jean-Michel	PAGUET	IA-IPR
Madame	Frédérique	PERRON	Maître de conférences
Monsieur	Jean-Michel	PLANE	Professeur des universités
Monsieur	Jean-Christophe	POUTINEAU	Professeur des universités
Monsieur	Christian	PRAT dit HAURET	Professeur des universités
Monsieur	Yves	ROY	Maître de conférences
Madame	Nadia	SIMORRE	Professeur agrégé
Monsieur	Vincent	THOMAS	Maître de conférences
Monsieur	Jacques-Marie	VASLIN	Maître de conférences

Observations générales sur le concours

Le constat général de cette session est celui d'une stabilisation des effectifs présents au concours pour un nombre de postes quasiment identique (-1 poste pour le concours privé), et d'une élévation du niveau des candidats reçus, la barre d'admission à l'agrégation interne étant de 10,25. (9 pour le CAER).

Cette amélioration des performances s'explique principalement par des prestations de candidats de mieux en mieux préparés, sur le fond comme aux exigences des épreuves.

L'agrégation est en effet un concours extrêmement exigeant qui, pour le concours interne, porte son attention non seulement sur l'excellence scientifique des candidats mais sur leurs compétences didactiques et pédagogiques, caractéristiques de concours internes qui assurent la promotion des enseignants.

Les sujets proposés sont donc de vrais sujets de réflexion, qui doivent conduire le candidat à une analyse personnelle argumentée à la lumière des notions, concepts et théories les plus actuels, et des faits économiques et sociaux. C'est ce rapprochement constant et rigoureux entre le réel et le théorique, qui caractérise tout à la fois les sciences de gestion et l'excellence de l'enseignement technologique.

Il ne peut y avoir de didactique sans cette maîtrise des fondements (le réel et le théorique) de nos disciplines, maîtrise qui permet au professeur, en fonction du niveau d'enseignement et du public enseigné, de construire ses progressions. Il ne peut y avoir de qualité pédagogique sans fondements didactiques au risque sinon d'une « mise en scène pédagogique », de forme, d'apparence, peu fondée au regard des objectifs de l'enseignant.

La lecture de ce rapport met en évidence des constats récurrents – déjà formulés lors des sessions précédentes – dont les candidats devraient mieux s'imprégner. Citons pour exemples le temps nécessaire à accorder à l'analyse d'un sujet, la définition et le rapprochement de ses termes, sa problématisation qui en fondera le traitement ; citons aussi la pertinence et la justification attendues des référents théoriques mobilisés plutôt que l'exhaustivité de connaissances maladroitement plaquées. Rappelons enfin la nécessité absolue d'une expression écrite et orale de qualité.

Le jury souhaite saluer la démarche de candidats qui, en plus de leur charge de travail quotidienne, consacrent du temps à la préparation du concours et viennent se confronter aux exigences du jury. Il félicite les candidats qui ont réussi. Il veut aussi signifier à ceux qui ont échoué, parfois avec une moyenne tout à fait honorable, que leurs efforts ne sont pas vains. En premier lieu parce que toute préparation à ce concours les nourrit en connaissances et en rigueur. Et aussi parce que chaque année des candidats reviennent, mieux préparés et réussissent.

Le jury regrette le peu de candidatures à l'option informatique et gestion ou de professeurs de lycée professionnel (PLP) alors que chaque session voit de belles réussites de ces candidats.

Ce rapport, comme la rencontre proposée chaque année à l'issue de la proclamation des résultats, ont pour objectif de guider les candidats que le jury souhaite encourager et invite à un entraînement régulier soutenu par le suivi d'une formation préparatoire au concours.

Pour le jury,

Brigitte DORIATH
Inspectrice générale de l'éducation nationale
Présidente du concours

Données statistiques

Tableau 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2009

	2006	2007	2008	2009	Variation 08-09
Nombre de postes					
Concours Public	38	38	38	38	-
Concours Privé	12	7	7	6	- 14,29 %
Épreuves écrites					
Inscrits Public	1 183	1046	991	973	- 1,82 %
Inscrits Privé	220	196	177	178	+ 0,06 %
Total inscrits	1 403	1242	1 168	1151	- 1,46 %
Présents Public (1ère épreuve)	664	579	547	530	- 3,11 %
Présents privé (1ère épreuve)	135	111	91	95	+ 4,40 %
Total présents (1ère épreuve)	799	690	638	649	+ 1,72 %

Tableau 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les inscrits :	Public + Privé 06	Public + Privé 07	Public + Privé 08	Public + Privé 09	Variation 08-09
Droit Économie	271+58 = 329 912+162 = 1074	271 + 56 = 327 775 + 140 = 915	229 + 51 = 280 762 + 126 = 888	235 + 39 = 274 736 + 139 = 875	- 2,14 % - 1,46 %
Totaux Droit + Éco	1183+220 = 1403	1046 + 196 = 1242	991 + 177 = 1168	971 + 178 = 1149	- 1,63 %
Option A Option B Option C Option D	305 + 67 = 372 376+54 = 430 425+84 = 509 77+15= 92	284 + 56 = 340 326 + 51 = 377 370 + 76 = 446 66 + 13 = 79	271 + 50 = 321 286 + 42 = 328 386 + 76 = 462 48 + 9 = 57	273 + 55 = 328 280 + 38 = 318 359 + 74 = 433 59 + 11 = 70	+ 2,18 % - 3,05 % - 6,28 % + 22,81 %
Totaux par option	1183+220 = 1403	1046 + 196 = 1242	991 + 177 = 1168	971 + 178 = 1149	- 1,63%

Les présents :	Public + Privé 06	Public + Privé 07	Public + Privé 08	Public + Privé 09	Variation 08-07
Droit Économie	132 + 30 = 162 496 + 98 = 594	136 + 27 = 163 414 + 76 = 490	112 + 25 =138 418 + 60 = 477	124 + 20 = 144 406 + 75 = 481	+ 4,35 % + 0,63 %
Totaux Droit + Éco	628 + 128 = 756	550 + 103 = 653	530 + 85 = 615	530 + 95 = 625	+ 1,63 %
Option A Option B Option C Option D	176 + 41 = 217 202 + 34 = 236 236 + 52 = 288 50 + 8 = 58	151 + 31 = 182 178 + 29 = 207 213 + 44 = 257 37 + 7 = 44	151 + 31 = 182 162 + 19 = 181 207 + 37 = 244 27 + 4 = 31	154 + 28 = 182 157 + 25 =182 210 + 39 = 249 29 + 7 =36	- + 0,55 % + 2,05 % + 16,13 %
Totaux par option	664 + 135 = 799	579 + 111 = 690	547 + 91 = 638	550 + 99 = 649	+ 1,72 %

Les admissibles :	2006	2007	2008	2009	Variation 08-09
Admissibles Public	92 (barre à 18,50/40)	90 (barre à 19/40)	95 (barre à 19/40)	90 (barre à 18,5/40)	- 5,26 %
Admissibles Privé	17 (barre à 17/40)	14 (barre à18/40)	9 (barre à 17,5/40)	12 (barre à 19.5/40)	+ 33,33 %
Total admissibles	109	104	104	102	- 1,92 %

Tableau 3 : ANALYSE SATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2006	2007	2008	2009	Variation 08-07
Admis Public	38 (pas de LC) Barre à 37/80 soit 9,25/20	38 (pas de LC) Barre à 38,5/80 Soit 9,63/20	38 (pas de LC) Barre à 38/80 Soit 9,50/20)	38 (pas de LC) Barre à 41/80 Soit 10,25/20	-
Répartition des admis public Option A Option B Option C Option D	 14 8 13 3	 6 10 18 2	 11 12 13 2	 10 14 12 2	 - 9,09 % + 16,67 % - 8,33 % -
Admis Privé (CAER)	5 Barre à 36/80 soit 9/20	7 Barre à 36,50/80 Soit 9,13/20	2 Barre à 36,50/80 Soit 9,13 /20	6 Barre à 38/80 Soit 9/20	NS
Répartition des admis CAER Option A Option B Option C Option D	 3 2 0 0	 3 1 3 0	 1 0 1 0	 0 2 4 0	 NS NS NS -
Total admis	43 (17+10+13+3) Pas de LC	43 (9+11+21+2) Pas de LC	40 (12+12+14+2) Pas de LC	44 (10+16+16+2) Pas de LC	+ 10 %

LC = Liste complémentaire
NS = Non significatif

Épreuves d'admissibilité

Première épreuve : Exploitation pédagogique d'un thème

Exploitation pédagogique d'un thème relatif à l'économie et à la gestion des entreprises et des organisations portant sur l'une des quatre options, selon le choix formulé par le candidat au moment de l'inscription.

Durée : 6 heures
Coefficient : 1

Options proposées au concours :

- Option A : Économie et gestion administrative
- Option B : Économie et gestion comptable et financière
- Option C : Économie et gestion commerciale
- Option D : Économie, informatique et gestion

Seconde épreuve : Composition

Durée : 6 heures
Coefficient : 1

Le candidat compose obligatoirement sur le sujet correspondant au choix qu'il a exprimé lors de son inscription :

Composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires

ou

Composition portant sur l'économie générale

Option A : Économie et gestion administrative

Sujet

Veille informationnelle et gestion des ressources humaines.

Dans un premier temps vous analyserez ce sujet en prenant appui sur des pratiques d'entreprises et sur des repères théoriques.

Dans un second temps, en vous plaçant dans une classe de votre choix, vous définirez vos orientations didactiques et vous proposerez une exploitation pédagogique de ce sujet.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	273	55
Nombre de copies corrigées	153	27
Moyenne	6.72	7.28
Ecart type	3.11	2.58
Notes < 5	36	3
5 ≤ Notes < 8	67	14
8 ≤ Notes < 10	26	6
10 ≤ Notes < 12	12	2
12 ≤ Notes <15	10	2
Notes ≥ 15	2	0
Note la plus basse	0.5	1.5
Note la plus élevée	16	14

Commentaires de la commission

Le sujet proposait aux candidats de réfléchir à l'articulation de deux notions, veille informationnelle et gestion des ressources humaines. Ce lien, pour être correctement établi, nécessitait au préalable une définition de chacun des termes, puis la formulation claire d'une problématique adaptée.

Les candidats devaient ensuite proposer une séquence pédagogique destinée à une classe de leur choix, niveau secondaire ou STS.

Partie scientifique

- *Le constat*

Le contenu de l'introduction témoigne souvent des fragilités de la partie scientifique.
L'accroche de portée générale, « passe partout », qui développe les problèmes de la « mondialisation », l'environnement instable ou turbulent des organisations, présente peu d'intérêt quand elle est sans lien direct avec le sujet.
L'absence de définitions des termes du sujet ou les définitions approximatives ne permettent pas d'analyser puis explorer le lien demandé.
Ainsi la notion de veille informationnelle est souvent assimilée à de la recherche documentaire, parfois à l'information ou communication en général. Toute la richesse qu'évoque la veille informationnelle, *posture d'une organisation proactive qui se place en situation de recherche de signaux en provenance de son environnement, interne comme externe, dans le domaine de la GRH*, est donc perdue.
De même l'approche de la GRH est parfois datée et réductrice, les évolutions récentes de ses missions sont ignorées. La présentation qui en est faite reste, dans certains cas, éloignée des réalités professionnelles, livresque, théorique voire naïve. Or depuis quelques années, si les auteurs s'intéressent au rôle des ressources humaines et à leur relation avec la stratégie, c'est qu'ils reconnaissent la participation des acteurs à la création de valeur et que la fonction RH joue là un rôle

majeur. Le qualificatif de majeur doit être entendu de deux façons : d'une part, comme une fonction gérant un capital qui s'avère de plus en plus critique dans un environnement concurrentiel où l'innovation permanente devient une condition de survie et, d'autre part, une fonction ayant renforcé son professionnalisme dans les démarches et les outils développés au service de ses clients (internes ou externes) (Beysseyre des Horts, 2004, p. 200). Malgré tout, les RH ne sont sources d'avantage concurrentiel qu'à condition que des pratiques de GRH appropriées soient mises en place dans les entreprises (Wright et *al.* 1994).

Quelques plans, incohérents, traitent séparément les deux notions en deux points distincts ou développent l'une des notions en ignorant l'autre. Certains plans du type enjeux/limites réduisent l'exploration du thème. Ceci traduit les difficultés des candidats à établir un lien et à s'y tenir dans le développement. Autant la veille mercatique est évocatrice, autant la veille dans le domaine des GRH semble difficile à présenter de façon concrète.

Il convient de rappeler que le traitement scientifique du sujet doit être distinct de la proposition pédagogique, comme indiqué dans la définition de l'épreuve.

Certains candidats tentent de compenser leur manque de références théoriques par une réflexion personnelle parfois très construite et approfondie. On regrette alors le manque de connaissances théoriques et on encourage ces candidats à poursuivre leurs efforts de préparation.

- *Les attentes du jury*

L'introduction pouvait comporter :

1. une accroche personnelle précisant l'intérêt du thème et son actualité.

Exemple :
Evocation de l'environnement concurrentiel et de la forte évolution technologique, qui impose aux organisations de réagir en temps réel pour s'imposer face aux concurrents plus flexibles. La veille informationnelle propose des méthodes, des outils, des procédures et des formes d'organisation, qui permettent aux organisations, à partir de signaux faibles d'identifier et de traiter les opportunités et les risques notamment dans le domaine de la GRH. La veille informationnelle peut être mise au service des différentes politiques de GRH :

- la politique d'emploi des RH,
- la politique de rémunération,
- la politique de valorisation des RH,
- la politique de participation.

2. une définition des notions composant le libellé du sujet permettant par la suite de rester au cœur du thème et d'éviter les digressions ou le hors sujet.

La veille stratégique désigne *« le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude » (Lesca, 1994).*

« *Processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée* ». (Dictionnaire de l'information, S.Cacaly, F. Le Coadic) qui nécessite : « *une surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet, par des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation éventuelle par des personnes pour qui elle s'avère utile et peut représenter un avantage concurrentiel* ».
La veille sur les ressources humaines fait partie intégralement de la veille stratégique, car sans acteurs mobilisés, informés et faisant vivre le système d'information, un dispositif de veille stratégique ne peut pas fonctionner de manière efficiente. Le concept de veille stratégique est donc déclinable au niveau de la GRH, en effet dans un contexte de mutations du travail et de responsabilité sociale des entreprises, de nouvelles exigences sont assignées à la GRH : assurer entre autre une gestion qualitative de l'emploi en cohérence avec les stratégies de compétitivité d'une part, avec le management de l'entreprise ou l'organisation d'autre part.

3. quelques questions posées par la mise en relation des deux notions, débouchant sur une proposition de plan cohérent.

Le développement pouvait contribuer à éclairer quelques unes des questions suivantes :
Quels sont les enjeux de la veille informationnelle dans le domaine de la GRH ?
Quels sont les objets de la veille dans ce domaine ?
Qui en sont les acteurs ?
La veille informationnelle contribue-t-elle à l'adaptation de la GRH aux mutations du travail ?
(de l'organisation du travail à la logique des compétences, compétence et organisation qualifiante, management des savoirs)
Qu'apporte le support de la fonction Ressources Humaines dans l'accompagnement de la veille stratégique dans une organisation ?
Quelle méthode, quelles ressources technologiques faut-il mobiliser pour percevoir les changements qui interviennent dans l'environnement ? Comment exercer une influence sur eux ou les intégrer comme éléments du contexte au service du pilotage de la GRH ?
Comme le souligne Chalus Sauvannet (2002), la veille sur les ressources humaines semblait être un effet de mode lié au contexte économique et social des années 80, correspondant au début des vagues de licenciements et de restructurations. La veille sur l'aspect social reflète aussi une réelle inquiétude des entreprises quant au suivi de leur climat social et de la satisfaction des salariés dans l'entreprise ou en matière de prévention de conflits. Aussi, la veille se caractérise par un dispositif d'écoute dont la finalité est l'anticipation de la régulation sociale entre les différents acteurs de l'organisation. Ce dispositif d'écoute peut avoir deux orientations majeures en fonction du choix de la direction générale :

- une veille orientée vers la vigilance ou la surveillance active d'un périmètre d'observation défini *a priori ;*
- une veille orientée sur l'éveil des différents acteurs aux enjeux de l'entreprise.

La première orientation se traduit dans les dispositifs d'observation sociale. Destinée à prévenir les conflits, la veille sociale s'efforce de recenser et d'interpréter les signes de tensions au sein des entreprises. Mais celles qui formalisent complètement l'exercice sont encore rares (Franchet, 2004). La deuxième orientation s'intègre dans une démarche d'organisation stratégique de l'entreprise (Chalus Sauvannet, 2002). De même, cette vigilance s'exerce aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Un DRH doit être capable de capter ces signaux faibles, et pour cela, il doit orienter et sensibiliser son équipe à l'écoute active de « l'environnement intérieur » (tel un médecin qui ausculterait sans cesse). Si Ansoff, puis Lesca abordent avec force ce concept de signaux faibles, c'est qu'une fois que ce signal devient fort, il est d'une certaine manière trop tard. Sous notre angle RH, cela pourrait prendre la forme d'une grève, mais aussi du départ « surprise » d'un cadre important ou plus simplement encore de services passifs, de la faible motivation générale des acteurs de l'entreprise, de problèmes dans la mise en œuvre de la stratégie. Si une DRH s'intéresse à la veille, alors l'impact devrait être global. En effet, qui mieux qu'une DRH devrait pouvoir lever les freins parfois culturels qui empêchent l'entreprise d'être en éveil. Trop souvent, la veille est encore ressentie comme une menace pour les cadres et la hiérarchie qui la considèrent parfois comme un second canal d'information pouvant leur faire perdre du pouvoir, voire les desservir. Force est de constater qu'une veille efficace suppose l'adhésion de tous et ne peut pas fonctionner si une partie du personnel en rejette les principes et les modalités. On comprend alors aisément que dans les entreprises où les relations sociales sont tendues, la veille informationnelle ne peut être une réalité tant que la veille sur les ressources humaines n'existe pas ou n'a pas les moyens n'exister. Sinon ces tensions auraient été traitées dès le départ. La question des moyens est importante aussi bien pour la veille technologique que pour la VRH, et c'est pourquoi, un véritable soutien de la direction générale est absolument nécessaire.

L'évocation du recours aux technologies pour la mise en œuvre d'une veille efficace est incontournable. Trop peu de candidats s'y référent.

- *Les recommandations aux futurs candidats*

Le niveau de ce concours exige une réflexion personnelle s'appuyant sur des travaux issus de la recherche dans les sciences des organisations, de la communication et de la psychologie sociale. Les illustrations se référant aux pratiques d'entreprises renforcent l'argumentation, il convient de les mobiliser à bon escient.
Un temps significatif d'analyse consacré au libellé du sujet permettrait d'en trouver la spécificité et de dégager une problématique qui en articule bien les termes.

La structuration du développement est révélatrice des qualités de logique et rigueur du candidat qui s'efforce de bien rester au cœur du sujet, sans plaquer des connaissances hors sujet, sans tomber dans des propos d'une portée extrêmement générale.
Les simples citations de noms, de courants de pensées, trop allusives sont insuffisantes si elles ne disent pas en quoi elles sont utiles à l'argumentation ou à l'exposé d'idées. Les références théoriques restent, dans bien des cas, à actualiser. Il convient de sélectionner celles qui étayent les arguments en rapport avec le sujet.

En conclusion, la discrimination entre copies s'est établie à partir de la qualité de l'analyse du libellé du sujet, la délimitation de son traitement, la mobilisation maîtrisée et adaptée de références théoriques ou de courants de pensée. Cet exercice rédactionnel nécessitant un entraînement régulier, les candidats sont encouragés à suivre la formation d'un centre de préparation au concours, à consulter les références bibliographiques à la fin de ce rapport. La lecture d'ouvrages apportant les fondamentaux dans le domaine des sciences des organisations, de la communication et de la psychologie sociale est indispensable.

Partie pédagogique

- *Le constat*

Le libellé de l'épreuve demandait au candidat de définir ses orientations didactiques et de proposer une exploitation pédagogique du sujet, dans une classe de son choix.

Quelques candidats ne traitent pas cette partie pédagogique et compromettent définitivement leur chance d'obtenir une note moyenne à l'épreuve.

Pour les autres, le jury observe une amélioration des propositions concernant le cadrage pédagogique. Le contenu des référentiels est convenablement maîtrisé ce qui conduit à un positionnement recevable du thème dans les programmes, quel que soit le choix du niveau de la classe retenue.

Par contre, les propositions pertinentes concernant l'exploitation pédagogique sont rares. De nombreux candidats proposent des séquences sans rapport avec le sujet « veille informationnelle et GRH » (exemple : mise en place d'une procédure de recrutement) ou font une confusion persistante entre veille et recherche d'informations. Or il y a une distinction entre recherche et veille informationnelle qu'il convient de préciser :

- la recherche d'information correspond à un besoin identifié, répondant à une demande ponctuelle, alors que la veille est un **processus continu** par lequel les informations doivent être périodiquement collectées pour être transmises à leurs destinataires ;
- dans la recherche d'information, l'opérateur sait pertinemment ce qu'il cherche : l'objet de la recherche est délimité. Tel n'est pas le cas de la veille. Par définition, le « veilleur » ignore ce qu'il cherche.

Quelques propositions de séquences manquent de réalisme.
Exemples : durée chronophages, plusieurs séances sur plusieurs semaines, enquêtes d'élèves auprès de panels de DRH (dont la disponibilité est à trouver…).

- *Les attentes du jury*

La didactique consiste à s'interroger sur les savoirs à enseigner dans un ensemble cohérent qui précise :
- le positionnement du thème par rapport à un niveau d'étude et les points du référentiel correspondant,
- les objectifs de la séance et pré requis,
- la situation de la séance dans une progression,
- les notions associées que les élèves ou étudiants doivent acquérir (en référence avec le niveau de classe retenue).

La pédagogie s'intéresse au « comment enseigner ». Les attentes du jury portent sur la méthode envisagée, le dispositif prévu (cours ou travaux d'application, action à mener en stage, modalités d'évaluation).

Concernant le sujet de cette année « Veille informationnelle et GRH », quelques propositions de construction d'une séquence sont complètes : déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition pour faire travailler les élèves ou étudiants, activités à leur faire réaliser.
Des propositions d'activité sont bien en phase avec le sujet :

- mise en situation proposant aux étudiants une veille juridique sur des articles de lois récents et leur application dans les entreprises,
- mise en situation se situant en phase d'exploitation de données sociales résultant d'une veille informationnelle (réflexion sur les indicateurs et élaboration de tableaux de bord sociaux),
- mise en place d'une démarche de veille méthodologique en séance de travaux dirigés.

Toute initiation plaçant les étudiants/élèves en situation concrète de veille, après les avoir familiarisés sur le plan notionnel à la signification et aux enjeux de la veille, est formatrice.
L'utilisation d'outils gratuits et simples d'usage, en salle informatique, constitue une démarche incontournable pour tester « en réel » la notion de veille.
Les candidats familiers des classes de STS pouvaient, éventuellement proposer à leurs étudiants l'expérimentation d'outils plus complets, comme les agrégateurs de contenu.
Les outils comme Netvibes et Google Reader, véritables portails personnels d'information, permettent de rassembler, d'organiser et mettre en cohérence des flux RSS dans une logique de type "push", ou encore de syndication de contenu (le fait, pour un veilleur, de souscrire auprès d'un site un flux d'information établi en tant réel et centré sur un thème, objet de la veille).
Toute la difficulté de ces outils réside dans le fait de choisir les flux RSS les plus productifs. A défaut, les étudiants tombent dans la surinformation, voire la non-information. Le veilleur est inévitablement amené ainsi à mettre en place une véritable maintenance de son agrégateur (élimination des flux se révélant peu productifs), ajout et validation de nouveaux flux, dont il convient d'évaluer régulièrement la pertinence.

Commentaires relatifs à la forme

La majorité des copies sont clairement rédigées et comportent peu de fautes d'orthographe et de syntaxe.
Peu de copies sont difficiles à déchiffrer ou manquent de soin. Les développements sont le plus souvent construits autour d'un plan structuré même si celui-ci est parfois contestable. Des efforts de présentation, avec des parties bien repérables, facilitent la concentration du correcteur sur le contenu.

Les introductions manquent trop souvent de précision, de définition des termes et ne délimitent pas le sujet selon une problématique personnelle : elles méritent donc d'être plus réfléchies car elles engagent la suite de la dissertation…

Il est à noter que la longueur des développements n'est pas une garantie de qualité : certains, excessifs, ne font que témoigner de la difficulté du candidat à cerner le sujet et à s'y tenir.

Indications bibliographiques

Revues

- Revue Française de Gestion - Revue de Gestion des Ressources Humaines - Personnel - L'Expansion Management Review - Revue Economie et mangement (CNDP)	- Liaisons sociales - Sciences Humaines - Les Cahiers Français - Problèmes économiques (numéros consacrés à l'entreprise

Ouvrages

BENCHEMAM F., GALINDO G., *Gestion des ressources Humaines,* Gualino éditeur, 2006
CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., *Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théorie*, Dunod, 2004
CITEAU, J.P, *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin, 2002
LOUART P. *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education, 2006
PERETTI, J.M, *Ressources Humaines et gestion des personnes*, Vuibert, 2005

BERIOT D , Manager par l'approche systémique, Eyrolles , ed d'Organisation2008
BOYER L, *50 ans de… Management des organisations*, Editions d'Organisation, Nota bene2005
CROZIER M., Friedberg F, (1977), *L'Acteur et le Système*, Seuil
LIVIAN Y.F, *Organisations. Théories et pratiques*, Dunod, 2ème édition 2001
MINTZBERG H, *Structure et Dynamique des Organisations*, Editions d'Organisation 1982
MINTZBERG H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation 1990
ROJOT J., *Théorie des organisations*, Eska 2003
THEVENET ET BOURION (2006), *le management de proximité une question d'apprentissage émotionnel*, Eska,
PLANE J.M. *Management des organisations*, Dunod
CORIAT B., O. WEINSTEIN, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche
BOYER L., N. EQUILBEY, *Organisation – Théories et applications*, Ed. d'Organisation
ABRIC J.C, *Psychologie de la communication*, A. Colin
FISCHER G. N, *La psychologie sociale*, Points Seuil
D'ANZIEU ET J. Y. MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, PUF
MATTELART A ET M., *Histoire des théories de la communication*, Repères – La Découverte
WINKIN Y., *Anthropologie de la communication*, Essais-Points
A. MUCCHIELLI, *La nouvelle communication*, A. Colin
BENOÏT D. *Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, Ed. d'Organisation
MUCCHIELLI A, Les sciences de l'information et de la communication, Hachette
MUCCHIELLI A, *La communication interne*, A. Colin
DUTERME C. – DE BOECK, *La communication interne dans l'entreprise*, Université
T. LIBAERT La communication de l'entreprise, Gestion Poche Economica
P. D'HUMIERES, Management de la communication d'entreprise, Eyrolles
DETRIE P, *Conduire une démarche qualité* — Ed. D'organisation
AKOKA A, *Conception de bases de données relationnelles*, Vuibert
ALIM F. L'entreprise Intranet, Eyrolles
J-L. PEAUCELLE Informatique, Vuibert
REIX R. Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert
- Harward Business Review – Ed. d'Organisation
    Tome 1 : les systèmes de mesure de la performance, le leadership, les opportunités de croissance, le knowledge management
    Tome 2 : la chaîne de valeur, les stratégies de l'incertain, le changement, le management des hommes.

Option B : Économie et gestion comptable et financière

Sujet

La manière dont une entreprise se finance constitue une question centrale autant dans la vie de l'entreprise qu'en théorie financière.

Il vous est demandé dans un premier temps de mener, sous forme d'une dissertation, une réflexion sur la politique de financement de l'entreprise et ses incidences comptables et financières.

Dans un deuxième temps, vous transposerez votre réflexion théorique dans une démarche didactique. A cet effet, vous proposerez le contenu d'une exploitation pédagogique dans une classe de techniciens supérieurs « comptabilité et gestion des organisations ». Vous aurez soin de justifier vos choix, d'expliciter vos objectifs, les compétences mises en œuvre et d'exposer clairement votre démarche.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	281	38
Nombre de copies corrigées	158	25
Moyenne	6.9	7.62
Ecart type	3.36	2.94
Notes < 5	48	4
5 ≤ Notes < 8	52	10
8 ≤ Notes < 10	24	5
10 ≤ Notes < 12	19	3
12 ≤ Notes <15	14	2
Notes ≥ 15	1	1
Note la plus basse	0.5	2.5
Notes la plus élevée	15.5	15.5

Commentaires de la commission

Le sujet de la session 2009 proposait une réflexion sur la politique de financement de l'entreprise. Il était demandé au candidat d'analyser les choix auxquels l'entreprise se trouve confrontée pour se procurer les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles.

Le Jury a noté une bonne connaissance des modes traditionnels de financement et de leurs caractéristiques. Il regrette cependant que ces connaissances n'aient pas toujours été valorisées par une problématique structurante susceptible d'initier une réflexion approfondie sur l'arbitrage entre les différents modes de financement. Ainsi une présentation « catalogue » des modes de financement ne permettait pas de répondre de façon satisfaisante aux attentes du Jury.
L'insuffisance d'exemples pertinents puisés dans la vie des entreprises a souvent été préjudiciable à la qualité des compositions qui ont parfois pris l'allure de cours didactiques destinés à des étudiants de BTS.
Le Jury regrette aussi que la réflexion des candidats ne se soit pas suffisamment appuyée sur les travaux menés par de grands auteurs en finance. Pourtant, l'arbitrage entre les modes de financement a été abondamment traité dans la littérature financière.
Dès 1958, Modigliani et Miller se sont interrogés sur l'existence d'une structure financière optimale. Ils montrent que dans un marché de capitaux parfait, sans asymétrie d'information, sans impôt et sans coûts de transaction liés à l'achat et à la vente de titres, la répartition du financement entre les dettes et les fonds propres est sans incidence sur la valeur globale de l'entreprise. Se plaçant du côté des investisseurs, ils estiment que dans un marché efficient, les arbitrages conduisent à une égalisation de la valeur des actifs indépendamment de leur mode de financement. Comme l'avait expliqué Merton

Miller lorsqu'il reçut le prix Nobel d'Economie : « la taille d'une pizza ne dépend pas de la façon dont on la coupe ». En 1963, Modigliani et Miller reformulent leur modèle en incorporant l'impact d'« une imperfection du marché »: l'impôt sur les sociétés. La valeur de l'entreprise endettée correspond alors à la valeur de l'entreprise non endettée à laquelle il faut ajouter l'économie d'impôt sur les frais financiers actualisée sur une durée infinie. Dès lors, il est possible d'en déduire qu'il est de l'intérêt de la société de se financer intégralement par dettes.

Pourtant, la structure financière de la majorité des entreprises s'apparente à une combinaison de dettes et de fonds propres. Cela s'explique par le fait que le risque de faillite s'accroît avec l'endettement de l'entreprise. Le risque de faillite peut être appréhendé à travers l'estimation de la probabilité que l'entreprise se trouve dans l'incapacité à faire face à ses engagements. La faillite s'accompagne de coûts importants: frais de liquidation, d'avocats, etc. et induit des conséquences dommageables sur la valeur de l'entreprise: une perte de confiance des fournisseurs et des clients et la démotivation des salariés. L'ensemble de ces coûts se révèle au final plus élevé que les avantages fiscaux tirés de l'endettement. L'intégration des coûts de faillite permet de mieux comprendre pourquoi les entreprises ont recours à la fois à l'emprunt et aux fonds propres.

Si on peut considérer que la structure financière résulte d'un compromis entre les économies d'impôt liées aux intérêts de l'emprunt et les risques de faillite consécutifs à un ratio d'endettement trop élevé, l'asymétrie d'information entre les dirigeants de l'entreprise et le marché peut aussi jouer un rôle dans la hiérarchisation des moyens de financement. Deux hypothèses conditionnent la pertinence de cette théorie dite du financement hiérarchique :

- les dirigeants sont mieux informés que le marché quant à la santé financière de l'entreprise ;
- les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires actuels.

Les dirigeants optent en priorité pour l'autofinancement, puis pour l'émission d'emprunts et enfin pour des émissions d'actions nouvelles. L'autofinancement est le mode de financement le plus confortable car il dépend du bon vouloir du seul dirigeant. Il est ensuite fait appel plutôt à l'emprunt qu'à l'augmentation de capital car celle-ci est mal perçue par le marché. Dans la mesure où le dirigeant est considéré comme mieux informé que le marché, on peut penser que celui-ci ne procèdera à une augmentation de capital que s'il considère que le cours est surévalué. A l'inverse, le marché peut penser que si les dirigeants estiment que le cours est sous-évalué, ils ne lanceront pas une augmentation de capital mais auront recours à l'emprunt.

Enfin selon la théorie du signal, l'information diffusée par les dirigeants est constituée d'un ensemble de grandes décisions (augmentation de capital, emprunts, rachats d'actions etc.) qui constituent autant de signaux dirigés vers la communauté financière. Ainsi le recours à la dette est plutôt considéré comme un signal positif : l'entreprise est performante puisqu'elle est capable de supporter un tel niveau d'endettement.

Les candidats pouvaient compléter utilement l'approche théorique par une vision plus pragmatique qui considère la structure financière comme une résultante, soit de choix stratégiques exercés par l'équipe de direction, soit de contraintes externes subies par l'entreprise.

La structure financière peut alors découler d'un arbitrage exercé par le dirigeant entre rentabilité et risque qui dépend à la fois des objectifs qu'il a fixés en matière de rentabilité des capitaux propres et de son degré d'aversion pour le risque. Le choix de modes de financement peut aussi décliner d'options stratégiques : une stratégie de croissance impose un rythme qui nécessite des besoins de financement liés au cycle d'investissement et au cycle d'exploitation et donc des modes de financement adaptés.

Toutefois, cette recherche optimale de structure financière se heurte à de nombreux facteurs de contingences.

Il en est ainsi du respect de certaines règles pour accéder au marché financier en matière de taille, de résultats ou en termes de taux de rentabilité, de parts de marché et de mode de gouvernance. Ces règles peuvent être vécues comme des contraintes mais peuvent aussi être détournées en favorisant des comportements opportunistes.

Certains choix peuvent être dictés par les créanciers qui imposent des critères en matière de garantie, de respect de règles d'orthodoxie financière ou de certains ratios d'endettement.

Ces règles et principes induisent des pratiques standardisées et une dépendance vis-à-vis des organismes financiers, (notamment pour les PME qui sont le plus souvent contraintes de financer leur croissance par autofinancement ou par emprunt bancaire).

Finalement, le choix d'une structure financière apparaît comme le fruit d'un compromis entre le respect de contraintes imposées par le marché financier et l'environnement de l'entreprise et les choix du dirigeant qui arbitre entre la rentabilité et le risque.

Exploitation pédagogique

Il convenait de situer le choix d'un mode financement dans le référentiel du BTS CGO. Le sujet se rapportait principalement au processus n° 6 relatif à la gestion de la trésorerie et du financement.
Dans cette partie pédagogique, les objectifs recherchés ainsi que les compétences à mobiliser (aussi bien techniques, qu'en organisation et communication) doivent être précisés. La structure du cas proposé ainsi que les éléments de corrigé permettent au jury de comprendre la construction pédagogique suivie par le candidat. Enfin, des modalités d'évaluation présentées sont également appréciées.
Le jury a relevé un nombre de prestations satisfaisantes plus important que les années précédentes. Ces candidats réussissent à mobiliser leur expérience et leur savoir faire pour convaincre le Jury de l'efficacité de leur démarche. Dans ce cas, les objectifs pédagogiques sont bien cernés, le processus d'apprentissage clairement explicité et les thèmes d'exploitation souvent pertinents comme par exemple l'impact de l'endettement sur la rentabilité.

Conseils aux candidats

Il convient de cerner le sujet proposé et de consacrer du temps à la définition des termes essentiels. Certains candidats ont tendance à sauter cette étape en se limitant à des considérations trop générales. Le libellé du sujet propose pourtant une base de réflexion à partir de laquelle il convient de faire émerger une réelle problématique, le plan proposé devant en être l'aboutissement. Le jury n'attend pas nécessairement un exposé exhaustif de tous les aspects du sujet, mais il apprécie une démonstration convaincante et argumentée dans le champ de la comptabilité, de la gestion et de la finance. Trop de copies font l'impasse sur les aspects théoriques ou se limitent à quelques références sans réels rapports avec les autres éléments développés. En outre, le lien entre les concepts développés et la vie des affaires est trop rarement mis en exergue.

Dans l'exploitation pédagogique, il est demandé de transposer la réflexion théorique dans une démarche didactique. L'objectif doit être choisi en adéquation avec la problématique posée et nettement précisé. Les applications proposées aux étudiants sont parfois trop calculatoires et ne consacrent pas une part suffisante à l'analyse des résultats.

Les qualités de présentation des travaux, d'expression et de respect des règles d'orthographe ainsi que de grammaire sont, naturellement, exigées. Le jury apprécie également les copies qui sont parfaitement lisibles.

Le jury recommande enfin aux candidats de se préparer à cette épreuve en effectuant des entraînements écrits et en travaillant particulièrement la méthodologie ainsi que la réflexion conceptuelle. L'intérêt porté à l'actualisation des connaissances ne doit pas obérer une maîtrise approfondie des différents concepts de base mobilisés.

Le programme de l'option B est très vaste, le jury en est parfaitement conscient : il n'est pas possible de tout connaître (comptabilité, finance, gestion, mathématiques, informatique…) ; ce qui est attendu et que le jury essaie d'évaluer, ce sont des qualités d'analyse, de réflexion, de compréhension des outils et des techniques utilisés.

Éléments bibliographiques

- Ouvrages de fond de niveaux master et DSCG relatifs aux différents champs de la gestion comptable et financière (comptabilité financière, fiscalité, comptabilité et contrôle de gestion, finance d'entreprise et finance de marché, mathématiques appliquées à la gestion).
- Revues de recherche telles que « Comptabilité, Contrôle, Audit » de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), « Finance, Contrôle, Stratégie », « La Revue Française de Gestion », « Gérer et Comprendre ».
- Revues à caractère plus « professionnel » : « La Revue Française de Comptabilité », « La Revue Fiduciaire Comptable », « La Revue du Financier », « Option Finance », « Échanges » de l'Association des Directeurs financiers et des Contrôleurs de gestion (ADFCG).

Option C : Économie et gestion commerciale

Sujet

Gestion de la relation client et stratégie de prix.

Dans un premier temps, vous traiterez ce thème, sous la forme d'une dissertation, en mobilisant les références théoriques adéquates.

Dans un second temps, vous procéderez à l'exploitation pédagogique de ce thème en vous plaçant dans une section de techniciens supérieurs commerciale de votre choix. A cet effet, vous proposerez une séance de travaux dirigés consacrée à la présentation du prix dans le cadre d'une négociation commerciale. Vous en préciserez les conditions de préparation et le déroulement.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	360	74
Nombre de copies corrigées	205	39
Moyenne	6.23	6.87
Ecart type	3.07	3.21
Notes < 5	69	11
5 ≤ Notes < 8	73	10
8 ≤ Notes < 10	32	8
10 ≤ Notes < 12	20	9
12 ≤ Notes <15	11	1
Notes ≥ 15	0	0
Note la plus basse	1	1
Note la plus élevée	15	12

Commentaires de la commission

Le sujet de cette session 2009 permettait d'étudier la relation existant entre la gestion de la relation client d'une part et la stratégie de prix d'autre part. Il demandait une réflexion précise à partir d'une problématique que le libellé du sujet n'explicitait pas totalement.
Concernant la partie pédagogique, le sujet était recentré sur la présentation du prix dans le cadre de la négociation commerciale. Les classes de Techniciens Supérieurs Négociation et Relation Client ou Technico-commercial semblaient plus naturellement se prêter à ce type d'approche.

Commentaires relatifs à la partie théorique

Commentaires sur le fond

Après avoir clairement défini « Gestion de la relation client (CRM) » d'une part et « stratégie de prix » d'autre part, le sujet conduisait à réfléchir sur les liens entre les deux notions en évitant, bien entendu, de traiter les deux thèmes séparément.
On pouvait, par exemple, afin d'éclairer rapidement le sujet, mobiliser les travaux concernant la mercatique transactionnelle afin de montrer l'émergence de nouvelles stratégies de prix différenciés selon l'espace, le temps, les situations d'achat et les clients. On pouvait également imaginer des réflexions autour des stratégies de conquête et de fidélisation ayant la stratégie de prix comme levier.
Un préambule sur la notion d'élasticité du prix, ainsi que sur la place du prix dans les critères d'achat ou encore, sur la perception du prix par l'acheteur pouvait paraître pertinent, voire nécessaire. Notons également qu'un vrai travail sur le contexte entourant ce sujet aurait été intéressant à mener. Il est, en effet, désolant de lire que l'on ne s'intéresse à la stratégie de prix qu'en situation de crise.

De nombreuses copies oublient de poser une problématique ; le plan, comme le développement qui le suit deviennent, alors, peu compréhensibles. Même en modifiant l'ordre des termes du sujet : une fois

à l'endroit, une fois à l'envers en guise de plan, le résultat reste peu satisfaisant. L'absence de réflexion personnelle sur le sujet est alors évidente.
L'introduction n'est pas un simple exercice de style. Les sujets d'agrégation sont de vrais sujets de réflexion qui doivent conduire le candidat à une analyse personnelle afin de bien déceler le ou les liens qui peuvent exister entre les termes du sujet.

Par ailleurs, c'est bien une démonstration argumentée qui est attendue et non pas un catalogue d'idées ou, encore moins, une liste d'exemples managériaux, voire un digest d'auteurs en marketing qui n'ont, le plus souvent, qu'un lien fort lointain avec le sujet abordé. Ainsi, de nombreux candidats n'hésitent pas à mobiliser des théories en relation avec le sujet proposé l'année précédente. On se demande pourquoi…

Les développements sont souvent limités et ne traitent généralement le sujet que dans une seule des deux parties annoncées. Les approches théoriques sont limitées et rarement en relation directe avec les termes du sujet. On assiste à de nombreuses contorsions pour ramener quelques vagues connaissances, notions ou auteurs, au cœur du sujet. Le résultat est rarement probant. Les exemples, le plus souvent, ne font que remplacer les théories ou les concepts absents.

D'une manière plus spécifique, les copies, parmi les plus faibles, souffrent d'un manque de connaissances ou d'actualisation de celles - ci sur les domaines couverts par le sujet.
Très peu de copies font état de lecture d'articles extraits de revues académiques (Décisions Marketing, Revue Française du Marketing…) ou d'auteurs traitant des problématiques du prix (Hermann SIMON, Pierre DESMET, Monique ZOLLINGER, …) ou de la GRC – Marketing Relationnel - Fidélisation (Pierre VOLLE, Gilles MARION, Jean Marc LEHU, Christophe BENAVENT, ….).

La conclusion est souvent trop rapidement construite. Il s'agit bien de répondre à la problématique posée en introduction et d'envisager, si possible, des ouvertures au sujet.

Commentaires sur la forme

Les meilleures copies présentaient une composition structurée autour d'un plan, généralement apparent et qui répondait à une problématique précise.

Le jury déplore des fautes d'orthographes dans de nombreuses copies. Certaines copies contiennent jusqu'à trois ou quatre fautes par page, ce qui nuit à leur qualité générale. L'expression se révèle parfois maladroite.

Un certain nombre de copies, sont illisibles et parfois très peu soignées, ce qui rend leur compréhension difficile. Des copies contiennent des abréviations, des idées exprimées sous forme télégraphique ou encore des schémas, alors que la composition attendue à l'épreuve est un exercice de style rédigé.

La longueur n'est pas synonyme de qualité. Une réflexion bien conduite et structurée, étayée par des connaissances académiques actualisées, est à privilégier.

Les attentes du jury

Le jury attendait qu'une réflexion soit conduite sur les interactions entre GRC et stratégie de prix.
Si l'intérêt du sujet sur le plan opérationnel apparaît clairement, il convient de mieux en approfondir les contours afin de construire une vraie réflexion argumentée s'appuyant sur des références et travaux académiques.

Quelques questions auraient dû être soulevées afin de mieux montrer les enjeux du sujet :
Comment évolue la stratégie de prix dans une perspective de marketing relationnel ?
A quelles conditions une stratégie de prix différenciés est-elle possible, souhaitable, voire créatrice de valeur ? Pour quels clients ? Quelles sont les limites d'une GRC assujettie à une stratégie de prix différenciés ?
Les stratégies de prix « classiques » (écrémage – pénétration…) ont-elles encore un avenir dans cette perspective ?
Les stratégies de prix peuvent-elles, doivent-elles, oublier le client ? Pourquoi ? Comment ?

La gestion de la relation client permet-elle d'optimiser la stratégie de prix ? Faut-il recruter, fidéliser par le prix ? Comment ? …

Le jury attendait donc cet effort de questionnement et d'ouverture de la part des candidats afin qu'ils mettent clairement en perspective les deux éléments forts du sujet « GRC – STRATEGIE PRIX ».
Charge ensuite aux candidats de mobiliser leurs connaissances pour apporter des éléments de réflexion, voire de réponse, dans un corpus académique développé autour de chacun des éléments.

Les recommandations aux futurs candidats

Le jury souhaite rappeler aux futurs candidats que le traitement de la partie théorique de l'épreuve repose sur la présentation d'une réflexion personnelle et structurée de haut niveau, s'appuyant sur les travaux des chercheurs et spécialistes ainsi que sur les pratiques marketing des organisations.

Il s'agit alors :
- de définir et problématiser un sujet afin de mettre en place une vraie démonstration. Le candidat doit détailler l'introduction : contextualiser le sujet, le circonscrire, en définir les termes, poser une problématique, énoncer un plan ;
- de réaliser des développements structurés autour d'une idée directrice (problématique) et non pas de juxtaposer des théories proposées par des auteurs plus ou moins connectées au sujet ;
- de produire des développements de haut niveau scientifique : les principaux travaux issus de la recherche universitaire, y compris les plus récents, doivent être connus et intégrés à la réflexion ;
- de détailler les quelques exemples cités afin qu'ils prennent une part entière dans la démonstration, les exemples peuvent certes illustrer un concept, une théorie, mais attention de bien en montrer les conditions d'application et les limites.

Réussir cette épreuve suppose donc une préparation approfondie et un entraînement régulier : les candidats sont encouragés à suivre la formation d'un centre de préparation au concours.

Commentaires relatifs à la partie pédagogique

Commentaires sur le fond

Le sujet exigeait une bonne connaissance des référentiels des classes de TS commerciales. La seule connaissance du référentiel de TS MUC était très insuffisante. De nombreux candidats ont voulu, à tout prix, utiliser ce référentiel même si le sujet ne s'y prêtait pas spécifiquement ; cela les a conduits à construire des séances mal calibrées, voire peu adaptées, à une classe de TS MUC.

Cette partie « exploitation pédagogique » est souvent traitée de manière très superficielle. Les constats les plus fréquents sont les suivants :

- un propos peu opérationnel parce que les objectifs à atteindre sont peu, ou mal, définis. En outre, les résultats attendus sont souvent oubliés. A quoi servira la séance de TD de deux heures en demi-groupe proposée par certains candidats ? Quelle trace va t-il en rester ? Quelle forme prendra-t' elle ?

- l'aspect « négociation » qui l'emporte sur la « présentation du prix » et inversement. La séquence était alors déséquilibrée et les objectifs attendus difficiles à atteindre. Il ne s'agissait pas de monter un TD sur les techniques de négociation. La place du prix, sa présentation dans la négociation devaient être au cœur de la construction de la séance. Par ailleurs, certains candidats ont confondu négociation du prix et fixation du prix.

- des ressources mobilisées (scénarii de vente…) qui ne sont qu'énoncées. Le candidat doit les décrire, même succinctement, afin d'en montrer la pertinence dans l'exploitation pédagogique demandée et d'en montrer le caractère opérationnel dans une séance de TD de 2 h en demi groupe, par exemple.

- la place de l'enseignant, dans l'ensemble du dispositif proposé, est oubliée.

Commentaires sur la forme

La partie pédagogique représente une part non négligeable de la note. Elle doit donc être traitée avec beaucoup de soin et de rigueur. Bien souvent, les candidats ne proposent ni introduction ni conclusion à cette partie qui doit pourtant être reliée à la partie théorique.

Les attentes

L'exploitation pédagogique, telle qu'elle a été formulée, demandait aux candidats de préciser l'organisation d'une séance de travaux dirigés liée à la présentation du prix dans le cadre de la négociation commerciale. Cette séance devait être construite pour une classe de TS Commerciale. L'analyse de cette demande devait conduire le candidat à s'interroger sur la spécialité de la classe de TS dans laquelle serait conduite la séance.

La présentation du prix dans le cadre de la négociation commerciale devait conduire à la construction d'une séance de TD dans des sections où la négociation du prix est réellement enseignée et pratiquée, comme en TS NRC ou TS Technico Commercial.

Le séquençage devait faire apparaître la durée, l'organisation du groupe classe, les outils nécessaires à la séquence, la répartition des tâches entre l'enseignant et les élèves, ainsi que la production attendue de ces derniers.

L'évaluation devait préciser si l'objectif énoncé en introduction de la séance, était atteint ou non. Un travail de remédiation était également à envisager.

Les conseils aux futurs candidats

Les candidats doivent avoir une connaissance réelle des niveaux et contenus d'enseignement auxquels le sujet fait référence. La partie pédagogique vise les BTS commerciaux (NRC, MUC, CI, CE, TC) et également la Terminale STG. Les candidats doivent s'immerger dans les contenus de ces référentiels et programmes pour bien en appréhender les objectifs et les contenus pédagogiques.

Il est aussi essentiel de prendre du recul par rapport à la question posée afin de ne pas calquer des solutions pré formatées mais, au contraire, de proposer des dispositifs, supports et scénarii originaux.

Enfin, il est important que cette partie soit structurée et ne se limite pas à la présentation, par exemple, d'un tableau sans introduction ni commentaires. Il est aussi essentiel de contextualiser cette partie par rapport à la réflexion théorique menée dans la première partie de l'épreuve.

Option D : Économie, informatique et gestion

Sujet

La dématérialisation des documents (comptables, fiscaux, sociaux, commerciaux, etc.) ainsi que la mise en place de procédures de télédiffusion, de télédéclaration et de télérèglement sont aujourd'hui au cœur de la modernisation des entreprises.

Après avoir défini les termes principaux du sujet, vous présenterez :

- les enjeux, les impacts et les contraintes de la dématérialisation des documents administratifs et commerciaux ;
- les principales technologies qui permettent la mise en œuvre de la transmission dématérialisée des documents.

Ensuite, dans le cadre d'une classe de techniciens supérieurs « Informatique de gestion », vous proposerez une séquence pédagogique portant sur un ou plusieurs aspects technologiques en liaison avec ce sujet. Vous justifierez vos choix. Tous les termes techniques employés devront être précisés convenablement.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	59	11
Nombre de copies corrigées	29	7
Moyenne	7.4	7.5
Ecart type	2.83	2.38
Notes < 5	6	2
5 ≤ Notes < 8	10	1
8 ≤ Notes < 10	7	3
10 ≤ Notes < 12	4	1
12 ≤ Notes <15	2	0
Notes ≥ 15	0	0
Notes la plus basse	3	4
Note la plus élevée	14.5	10

36 copies ont été corrigées ; aucune n'était blanche et toutes contenaient au moins un début d'argumentaire. Certaines, toutefois, trahissaient des connaissances manifestement superficielles et surtout sans réel rapport avec le sujet. Seules sept copies ont mérité plus que la moyenne, dont deux ont favorablement impressionné les correcteurs.

Commentaires de la commission

Le plan était fortement suggéré dans le sujet lui-même, comme l'étaient les thèmes à aborder. Il semblait ainsi naturel que la problématique s'appuie sur un aperçu de la richesse documentaire des organisations, en interne comme dans leurs échanges.
Cette problématique devait se retrouver dans la description des objectifs organisationnels, en évoquant des flux de documents ou *workflow*, la problématique de l'archivage et de la GED, les collaborations internes ou inter-entreprises, les liens institutionnels et l'e-administration, l'e-commerce… Ceci se traduisant par des enjeux clairs : productivité, rapidité, flexibilité et *time to market*, qualité…
Le candidat ne pouvait pas manquer non plus la notion de conformité et le respect des contraintes légales –droit de la preuve– et réglementaires –traçabilité. Ce qui devait le mener naturellement aux acteurs de cette dématérialisation : fournisseurs de plateformes, tiers de confiance, d'archivage, notarisation…

Le plan technique, objet de la seconde partie suggérée, était tout aussi riche et, surtout, d'une maturité suffisante pour être largement connu. L'EDI et ses déclinaisons Web –XML, ebXML, web-services–, les outils de GED –dont ceux de numérisation et d'OCR– ou de *workflow*, les formulaires informatisés, la signature numérique et, plus généralement, la cryptographie…
Ces mêmes outils fournissaient enfin, à condition d'être raisonnablement choisis et convenablement scénarisés, des thèmes de séquence pédagogique faciles à proposer.

Comme indiqué, le sujet était conçu de sorte qu'il ne puisse y avoir d'échec complet et aucun n'a dû être déploré. L'ancienneté tant des techniques que des pratiques de dématérialisation permettait même d'espérer quelques contributions de très bon niveau. Sur ce point, le jury n'a pas été pleinement satisfait. Les lacunes principales peuvent être résumées dans la liste ci-dessous :

- Certains candidats, heureusement peu nombreux, font encore l'impasse sur une vraie problématique et sur un plan structuré.
- On trouve en revanche trop de développements hors sujet : même si ces technologies sont utiles, le rapport entre HTML ou le client-serveur et le sujet est assez lointain. Et cette constatation est flagrante pour la séquence pédagogique, laquelle est d'ailleurs souvent superficielle et rarement replacée convenablement dans le référentiel imposé.
- Tout en sachant que, naturellement, les candidats ont un profil plutôt technique, le jury regrette que les questions de Systèmes d'Information soient souvent traitées soit de façon journalistique soit par trop "terre à terre". Les envolées lyriques sont assurément hors de propos dans une telle épreuve ; *a contrario*, limiter l'impact de la dématérialisation à une économie de timbre-poste est un peu réducteur.
- Provenant là encore de spécialistes, certaines erreurs répétitives comme l'inversion des rôles des clés privées et publiques dans la cryptographie asymétrique surprennent.
- Pour finir, quelques oublis presque systématiques : les aspects légaux et réglementaires, le rôle des tiers, l'archivage, la signature numérique.

Conseils aux candidats

Pour ce genre d'épreuve, il doit être clair pour le candidat que chaque terme ou expression du sujet a, pour le jury, une signification précise qu'il a tenté de transcrire aussi fidèlement que possible. Le candidat serait donc bien inspiré de ne pas se contenter d'une impression globale de la question posée et, au contraire, de commencer par lister puis de définir ce qui, dans l'énoncé, constitue un point qu'il devra traiter.
De même, le sujet suggère souvent un plan type dont le jury pense, à tort ou à raison, qu'il permet de traiter convenablement le sujet. Le candidat est bien évidemment libre de passer outre et de proposer une autre vision, aux conditions toutefois qu'il l'annonce en réponse à une problématique claire, qu'il s'y tienne effectivement, que le résultat soit raisonnablement équilibré et, surtout, que le plan choisi ne le conduise pas à faire l'impasse sur certains des points figurant dans le sujet.
Le corps du développement n'appelle qu'un commentaire : il s'agit d'une épreuve de spécialité et il est donc nécessaire que le candidat montre au jury qu'il maîtrise ce domaine. Il doit donc éviter soigneusement quatre écueils, trop fréquemment rencontrés :

- s'en tenir à des généralités qui ne seraient dignes que de la presse grand-public ;
- se contenter d'un catalogue de noms ou d'acronymes, sans autre précision ;
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul, ce qui peut induire le jury à soupçonner une connaissance trop parcellaire du sujet ;
- enfin, ce qui est difficilement admissible pour un pédagogue, construire son argumentaire sur des contresens manifestes.

La séquence pédagogique doit tout à la fois respecter le sujet, être réaliste et correspondre au référentiel en vigueur dans la formation indiquée. On attend en particulier du candidat qu'il soit capable de préciser les pré-requis que l'élève devra maîtriser pour profiter de l'enseignement, d'expliquer dans quel cadre celui-ci s'insère et quels en sont les objectifs, en termes d'acquisition de compétences. Le réalisme est apprécié sur plusieurs points : la longueur de la séquence (ni une demi-heure ni plusieurs mois), la précision des éléments techniques évoqués, la disponibilité des ressources nécessaires. Enfin, le sujet est bien ici l'informatique de gestion, ce qui exclut d'emblée de simples exposés thématiques ou autres recherches sur Internet.

Composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires

Sujet

Les instruments juridiques du partenariat professionnel.

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	236	39
Nombre de copies corrigées	123	20
Moyenne	6.5	5.18
Ecart type	3.31	3.64
Notes < 5	41	10
5 ≤ Notes < 8	38	7
8 ≤ Notes < 10	22	1
10 ≤ Notes < 12	13	1
12 ≤ Notes <15	7	0
15 ≤ Notes	2	1
Note la plus basse	1	1
Note la plus élevée	15	16

Commentaires de la commission

Cette année, 143 candidats ont choisi la composition portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit de l'entreprise et des affaires.
La moyenne des notes (6,28 sur 20) est en légère baisse par rapport à la session 2008.
La meilleure note du concours 2009 s'élève à 16. La proportion de copies très faibles (70 copies inférieures à 6) reste importante ; ces copies révèlent une réelle incompréhension du sujet, une conceptualisation très insuffisante, un manque de connaissances juridiques fondamentales et une carence inacceptable au plan méthodologique.
48 copies ont obtenu une note comprise entre 6 et 9. Elles montrent généralement une compréhension du sujet mais des carences au niveau des connaissances ou de l'analyse.
24 copies ont obtenu une note supérieure ou égale à dix. Elles démontrent une capacité à agréger des connaissances solides et le plus souvent actualisées.

Analyse du sujet

Une définition des termes du sujet ainsi qu'une réflexion sur le sens du sujet s'imposent.
Le sujet portait sur les instruments juridiques du partenariat professionnel. Il convenait de définir les termes du sujet. Les instruments juridiques sont toutes les formes, modes, types d'actes ou techniques juridiques utilisés dans un but précis. Le partenariat peut être défini comme les relations économiques de coopération entre personnes publiques ou privées en vue de la réalisation d'un objectif commun. La relation de partenariat suppose une relation équilibrée, qui exclut la subordination, même si cette relation n'est pas toujours égalitaire. Le terme professionnel évoque les relations d'affaires mais est plus large que celui-ci tout en excluant les relations d'ordre privé.
L'analyse du sens du sujet appelait à s'interroger sur les outils proposés par le droit qui permettent la mise en œuvre du partenariat. Il convenait de montrer que ces instruments peuvent être de deux natures : sociétaire ou contractuelle. Leur utilisation dépend des finalités recherchées dans le partenariat mais également des contraintes qui les entourent. Un questionnement sur le choix de la technique utilisée au regard des finalités et des contraintes s'imposait donc. Plusieurs plans permettaient de traiter le sujet. Il était possible d'inventorier successivement les deux types de

techniques ou dans une première partie de les présenter puis dans une seconde d'en inventorier les contraintes.

Points de contenu

Les instruments juridiques du partenariat

Deux grands types d'instruments juridiques peuvent être utilisés lors de la mise en place d'un partenariat. Il s'agit des techniques sociétaires et des techniques contractuelles.

Les techniques sociétaires font appel au droit des sociétés. Le partenariat est mis en place par l'intermédiaire de la création d'une société dotée ou non de la personnalité morale. Le but de ces techniques est de prendre part au capital du partenaire. Les techniques utilisées sont celles de la prise de participation, de la cession de contrôle ou encore de la fusion. Des modalités financières telles que l'offre publique d'achat ou d'échange permettent également cette entrée dans le capital. La société en participation est un outil qui a l'avantage de préserver l'anonymat puisque cette société est occulte et fonctionne comme une société en nom collectif. D'autres techniques, telle la coentreprise ou le groupement d'intérêt économique permettent une association égalitaire. Elles nécessitent la création d'une personne morale nouvelle qui fonctionne selon le principe : un partenaire, une voix. L'objectif est ici de mettre en commun des moyens afin d'atteindre un but économique précis.

Au delà de l'étude exhaustive de ces instruments de partenariat il est primordial de s'intéresser aux différentes clauses permettant de faire vivre le partenariat et d'en prévoir l'éventuel dénouement. On peur citer la clause d'agrément qui a pour objectif l'accord de tous les membres pour l'entrée de nouveaux partenaires. La clause de préemption oblige quant à elle les partenaires souhaitant céder leurs parts à les proposer aux autres.

Le partenariat peut également se nouer par l'intermédiaire de contrats. Le droit de la distribution en fournit de nombreux exemples. Le contrat de concession exclusive permet à un fabricant de distribuer ses produits par l'intermédiaire de concessionnaires exclusifs. Le contrat de distribution sélective permet au fabricant de sélectionner ses distributeurs selon des critères précis. Le contrat de franchise oblige le franchiseur à transférer son savoir faire et ses signes distinctifs au franchisé moyennant un droit d'entrée et une redevance. Dans le domaine industriel, l'exemple du contrat de sous traitance peut être choisi. Le sous traitant s'engage à exécuter une prestation pour le donneur d'ordre suivant un cahier des charges extrêmement précis. Dans la plupart de ces contrats la relation entre les partenaires est inégalitaire, l'une des parties étant sous la domination économique de l'autre. Un certain nombre de clauses illustrent ces propos. La clause de non concurrence interdit au partenaire de se réinstaller à proximité de son territoire d'origine en cas de rupture de contrat. La clause d'exclusivité contraint l'un des partenaires à s'approvisionner exclusivement chez l'autre et le plus souvent à atteindre des quotas de vente. La clause de confidentialité permet de préserver les intérêts des parties en évitant une fuite des informations et du savoir faire.

D'autre part certaines clauses peuvent anticiper le dénouement du partenariat, on pense par exemple à la clause de hardship, à la clause pénale ou encore à la clause compromissoire.

Les contraintes du partenariat

Le partenariat ne peut se réaliser sans respecter certaines contraintes liées à la protection de l'intérêt général ou des intérêts en présence.

Lors de la mise en œuvre du partenariat les parties doivent respecter les contraintes imposées par le droit des marchés financiers. Une obligation de transparence est de rigueur avec les règles de déclaration de franchissement de seuils ou encore l'absence de délit d'initié. Des informations précises doivent être fournies, informations renforcées par la directive concernant les marchés d'instruments financiers (directive MIF)et sa transposition par la loi du 21 avril 2008.

Les partenaires sont également tenus de respecter les règles du droit de la concurrence. Le partenariat peut avoir pour effet de modifier les structures de marché. Par conséquent le droit de la concurrence va réglementer les opérations de concentration. Depuis la loi LME (loi de modernisation de l'économie) du 4 août 2008, l'autorité de la concurrence autorise ou non les opérations dépassant certains seuils. Au niveau européen, c'est la commission européenne qui assure ce travail. Le partenariat ne doit pas avoir pour effet de conduire les entreprises à s'entendre pour se partager le marché car là encore l'autorité de la concurrence serait amenée à condamner cette pratique et à prononcer des amendes. Enfin le partenariat ne doit pas non plus engendrer des situations d'abus de domination, elles aussi réprimées par le droit tant national que communautaire.

Le partenariat est rarement égalitaire, aussi convient-il de protéger les intérêts de la partie qui se trouve en position de faiblesse.

Lors de la mise en place du partenariat par l'utilisation de techniques sociétaires il convient de protéger les actionnaires minoritaires. Ils ont la possibilité de se regrouper afin d'exercer des actions communes et ils bénéficient d'un droit de retrait et d'une garantie de cours pour céder leurs actions.
Dans les contrats de distribution, le partenaire le plus faible est également protégé. Différentes mesures du droit de la concurrence interdisent les pratiques discriminatoires, les déréférencements abusifs ou encore les ruptures abusives de relations commerciales établies. Dans le contrat de franchise, le juge veille à la consistance du savoir faire et à la protection des droits de propriété intellectuelle.

Commentaires **sur** *le fond*

Le sujet n'a pas toujours fait l'objet d'une analyse approfondie et réfléchie. Il a souvent été mal compris des candidats, qui ont assimilé le terme partenaire à celui de parties prenantes. Ces candidats ont réalisé un traitement du sujet sous un angle managérial et non juridique. D'autres candidats n'ont pas perçu l'aspect équilibré du partenariat et ont consacré une partie au partenariat subordonné et à des aspects sociaux qui n'entraient pas dans le cadre de ce sujet. Certains candidats ont également confondu instruments juridiques et droits. De façon générale les candidats se sont peu interrogés sur les finalités du partenariat, sur sa création mais également sur son dénouement. Trop de candidats ont présenté des catalogues d'exemples dépourvus du sens juridique indispensable pour proposer un plan cohérent et approprié à une problématique juridique. Dans ces copies, les candidats cherchent à présenter l'ensemble du droit de l'entreprise afin, encore une fois, de restituer à tout prix tout le programme du concours.

De trop nombreux candidats n'ont pas fait une analyse correcte du sujet. Toutefois le jury a pu apprécier des introductions correctes présentant une accroche pertinente et des entrées variées : évolution doctrinale voire jurisprudentielle, actualité juridique, définitions juridiques et analyse pertinente du sujet débouchant sur une problématique. Le jury déplore à nouveau l'absence de définition des termes du sujet dans bon nombre de copies et rappelle l'importance de cette étape dans la construction du devoir.

Par ailleurs, le jury déplore un manque de connaissances juridiques portant sur les concepts fondamentaux qui font l'objet des programmes d'enseignement en classe de STG et de BTS. Certains candidats n'ont pas actualisé leurs connaissances depuis de longues années (évolution législative et jurisprudentielle), ce qui nuit à la compréhension du sens de la règle de droit. Le sujet faisait appel à des connaissances de droit des sociétés, de droit commercial, de droit de la distribution, de la concurrence et du droit des contrats.

Au delà de la maîtrise des concepts juridiques, on peut regretter une véritable pauvreté du vocabulaire juridique de candidats qui le remplacent par un vocabulaire courant ou relevant de l'économie, du management ou encore de la gestion. S'agissant d'une épreuve de droit, le candidat doit analyser le sujet du point de vue juridique et adopter la terminologie juridique adéquate.

De plus, de trop nombreux candidats choisissent, par manque de réflexion ou de connaissances, de recopier des passages du Code sans justifier de ce choix ou bien de restituer des leçons apprises par cœur balayant l'ensemble du programme de l'agrégation. Ainsi ces candidats se dispensent de réflexion et d'analyse du sujet pour ne présenter qu'une succession d'éléments en rapport ou non avec le sujet afin de remplir leur copie. Le jury rappelle aux agrégatifs que la composition de droit est un exercice de réflexion et d'analyse à partir d'un sujet et qu'il convient d'utiliser les connaissances pour démontrer et illustrer une thèse, une vision du sujet ou en développer les aspects critiques. De trop nombreuses copies ne présentent aucune problématique.

Enfin, le jury rappelle aux candidats que la pensée doit être claire et organisée. Les concepts juridiques doivent être utilisés avec rigueur. La confusion, l'approximation, le manque de clarté traduisent des tournures d'esprit peu acceptables à un tel concours.

Commentaires sur la forme

Le concours 2009 montre que de nombreux candidats savent faire un plan en deux parties ; toutefois, le développement ne comporte qu'un catalogue de notions non rattachées à la thèse proposée. La formulation des intitulés reste souvent énigmatique, traduisant ainsi un contenu confus ou hors sujet.

Par ailleurs, il convient de noter à nouveau les difficultés rencontrées par les candidats (même dans les « meilleures » copies) pour construire l'introduction dont les fonctions (et, corrélativement, le contenu) ne semblent pas connues et maîtrisées. Cette carence majeure témoigne de la difficulté des candidats à décrypter ou à préciser une problématique, à la fixer dans un cadre rigoureux et à y structurer logiquement et méthodiquement les développements qu'elle implique. Un nombre significatif de copies ne comporte pas de problématique élaborée, ce qui rend impossible, par les correcteurs, la reconstitution de la réflexion menée par le candidat, faute de fil directeur et de transitions.

Enfin, l'expression reste souvent confuse et trop approximative voire, de façon marginale heureusement, familière. La syntaxe est parfois mal maîtrisée et l'orthographe défaillante. Les correcteurs ont été surpris du manque de soin apporté à la présentation de certaines copies de la part de professeurs en exercice.

Conseils aux candidats

Nous ne pouvons que rappeler les préceptes formulés dans les précédents rapports :

- En présence d'un sujet de synthèse (fréquent dans l'épreuve de droit), le candidat doit éviter de se noyer dans des connaissances de détail. Il doit maîtriser (et mettre en évidence) les principes et les règles de base. Il est donc conseillé de consolider sa formation en matière de théorie générale du droit, de droit des sociétés, de droit fiscal, de droit du travail, de droit des contrats et des affaires, de droit pénal, etc. dans leurs dimensions communautaires et nationales. Les codes ne doivent être utilisés qu'en appoint pour vérifier une règle particulière et non pour les transcrire purement et simplement de manière systématique. Le jury conseille d'ailleurs aux candidats de se familiariser avec leur consultation et leur maniement afin d'en faire une utilisation intelligente lors de l'épreuve de composition de droit. La recopie des codes ne peut se substituer à la réflexion du candidat.

- Au plan méthodologique, il importe impérativement de consacrer un temps suffisant à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes. Les candidats ne doivent pas perdre de vue qu'il s'agit d'une épreuve de droit et que le vocabulaire utilisé dans le libellé du sujet est un vocabulaire juridique qui a un sens précis.
  De plus dans cette épreuve, le travail du candidat doit tendre à rechercher et à démontrer une problématique qui justifie le plan proposé et conditionner en permanence la réflexion et l'ordonnancement des idées.

  Un soin tout particulier doit donc être apporté à l'introduction qui afin de délimiter le sujet avec rigueur et de le replacer dans une perspective plus large (économique, sociologique…). Elle doit impérativement définir les termes du sujet, exposer la problématique retenue, la justifier et annoncer le plan qui en découle logiquement. En ce domaine, il ne faut pas oublier que le plan est avant tout un élément de « communication » qui permet d'exprimer la structure et la progression de la pensée (d'où l'intérêt d'une division en parties et sous-parties).

- Les agrégatifs doivent impérativement effectuer un travail d'approfondissement des connaissances juridiques. Ce travail peut se faire à partir des ouvrages universitaires de base cités en référence dans la bibliographie indicative. La lecture seule de manuels de BTS est insuffisante. Il importe également de maîtriser le vocabulaire juridique et de prendre l'habitude, pendant la période de préparation, d'utiliser du vocabulaire juridique précis. L'utilisation, à cette fin, d'un dictionnaire des termes juridiques est impérative (vocabulaire juridique, Cornu édité désormais en livre de poche par exemple). La lecture de revues juridiques (telles que le recueil Dalloz, le JCP, les « petites affiches » , liaisons sociales) est fortement conseillée, elle permet de se familiariser avec le vocabulaire juridique, de réfléchir sur les concepts juridiques et d'appréhender les questions que se posent les professionnels du droit.

- Le jury conseille également aux candidats d'adopter une attitude de veille juridique permanente des réformes entreprises en droit des affaires. Car si les fondamentaux du droit et leur logique restent pérennes, tout une partie du droit est en évolution (et plus particulièrement en ce qui concerne le droit de l'entreprise) posant des questions et ouvrant des débats destinés à en appréhender les enjeux. Trop de copies montrent que les candidats ne suivent pas cette actualité juridique et ne perçoivent pas le sens de l'évolution de la règle de droit.

- La préparation au concours de l'agrégation demande du temps et des sacrifices personnels mais elle apporte beaucoup dans l'exercice du métier d'enseignant (meilleure maîtrise des concepts et donc meilleure assurance face aux élèves/étudiants, passerelles avec d'autres champs disciplinaires, réflexion plus rigoureuse). Le jury conseille aux candidats de s'inscrire aux préparations organisées dans les académies. L'intégration dans un groupe de travail, l'organisation d'un plan de travail, la rencontre avec les formateurs et les mises en situation permettront de réussir et de faire face parfois à des périodes de découragement devant l'ampleur de la tâche.

Bibliographie indicative

Les éditions les plus récentes des ouvrages couvrant le programme du concours dans les collections suivantes sont recommandées :

- F. Terré. Introduction générale au droit ; précis Dalloz
- F. Terré, D. Fenouillet ; droit civil, Précis Dalloz
- F. Terré, Y Lequette, Ph. Silmer ; droit des obligations ; précis Dalloz
- J. Carbonnier, Droit civil, les biens PUF, Thémis
- J. Mestre et M.E. Pancrazi, droit commercial, LGDJ
- M. Cozian, A. Viandier, F. Deboissy, droit des sociétés, Litec
- P. Merle, sociétés commerciales, Précis Dalloz
- C. Gavalda, G. Parleani, droit des affaires de l'Union Européenne, Litec
- P. Delebecque, A. Jacquet, droit du commerce international, Dalloz
- M. Cozian, précis de fiscalité des entreprises, Litec
- P.Serlooten, droit fiscal des affaires, Dalloz
- GA. Supiot, J. Pélissier, A. Jeammaud, droit du travail, précis Dalloz
- J.E. Ray, droit du travail, droit vivant, éd. Liaisons
- J. Calais-Auloy, F. Steinmetz, droit de la consommation, précis Dalloz.

Composition portant sur l'économie générale

Sujet

Quels rôles pour les institutions financières aujourd'hui ?

Éléments statistiques

	Concours interne	CAER
Nombre d'inscrits	737	139
Nombre de copies corrigées	403	75
Moyenne	6.47	6.25
Ecart type	3.2	3.3
Notes < 5	116	27
5 ≤ Notes < 8	164	27
8 ≤ Notes < 10	54	7
10 ≤ Notes < 12	35	9
12 ≤ Notes <15	29	3
Notes ≥ 15	5	2
Note la plus basse	0	1
Notes la plus élevée	17	17

Commentaires de la commission

La moyenne des notes de la session 2009 est supérieure à celle des trois précédentes sessions. Le jury se réjouit de cette tendance, observée depuis quelques années déjà, à l'amélioration générale de la performance des candidats. Cette remarque doit cependant être assortie de quelques réserves, car les copies d'un niveau très insuffisant restent trop nombreuses.

Commentaires relatifs au fond

Le sujet proposé cette année porte à la fois sur la macroéconomie, l'analyse monétaire et la finance internationale. Son actualité est prégnante, une partie du traitement du sujet pouvant faire référence à la crise bancaire actuelle.

Les candidats soucieux de suivre l'actualité disposaient ainsi de nombreux éléments pour traiter le sujet de manière adaptée. Toutefois, si la relation du sujet à l'actualité est claire, il était nécessaire de le replacer au cœur des débats qui animent de manière récurrente l'analyse économique.

Ainsi, pour les correcteurs, plusieurs points importants devaient être abordés clairement dès l'introduction :

- Faire la différence entre finance directe (via le marché) et finance indirecte (via une institution financière), même si cette dichotomie est plus floue aujourd'hui.

- Donner une définition précise des institutions financières (« ce sont les unités institutionnelles dont la fonction principale est de financer, c.a.d. de collecter, transformer et répartir les moyens de paiements et/ou gérer les produits financiers »).

- Prendre en compte les différentes formes que revêt cette notion : les banques, les OPCVM, les investisseurs institutionnels,… voire les compagnies d'assurance qui vont aller sur le

marché après avoir collecté l'épargne ; les banques centrales, les institutions financières internationales (FMI, BRI).

- Définir les PDEM dans le contexte financier international actuel.

De trop nombreux candidats ont négligé cette définition des institutions financières et ont, de ce fait, traité le sujet de manière partielle.

Connaissances à mobiliser

Partant de ce double constat (concept/contexte), le traitement du sujet devait aborder principalement les points suivants :

Les différentes fonctions que les institutions financières remplissent au sein des PDEM :
- le rôle traditionnel des banques dans la fourniture des liquidités et des moyens de paiements ;
- le rôle des banques centrales dans la régulation monétaire qui affecte notamment l'évolution conjoncturelle et structurelle des PDEM (via la santé financière de l'économie et via l'investissement financé par le crédit) ;
- le rôle des institutions de contrôle sur les marchés et le rôle des institutions financières internationales dans la prévention et la résorption des crises ; le rôle de prêteur en dernier ressort des banques centrales ;
- … et ne pas s'arrêter à la crise bancaire actuelle.

Le contexte institutionnel actuel :
- loi bancaire de 1984 en France ;
- l'augmentation du poids des marchés financiers dans le financement des activités, financement qui entre en concurrence ou intervient en complément des banques ;
- la crise bancaire actuelle et les débats sur le renforcement de la règlementation des institutions financières.

L'importance de la globalisation financière pour les PDEM :
- augmentation de la mobilité internationale des capitaux ;
- importance des comportements spéculatifs …

Problématisation et traitement du sujet

Il n'existe pas une seule manière d'aborder le sujet au vu des éléments de théorie et des faits économiques mobilisés. Le jury suggère ici une proposition d'organisation des idées.

La problématique générale pouvait être : Au vu de l'internationalisation des flux financiers, du développement et de l'intégration des marchés des capitaux pour les PDEM, les institutions financières ne doivent-elles pas faire évoluer leurs rôles traditionnels, voire en développer de nouveaux ?

Sans exclusive, le plan à suivre pour traiter cette problématique pouvait être le suivant :

I – L'évolution du rôle traditionnel des institutions financières imposée par l'intégration financière internationale
A – Le maintien du rôle traditionnel des institutions financières dans la régulation conjoncturelle
1 - Le rôle clef des banques dans la création monétaire (rappeler le principe, le problème des fuites de capitaux et la nécessité de mettre en place un mécanisme de compensation dont la fonction est assurée par la banque centrale) et la gestion de l'épargne des ménages (livret A…).
2 – le rôle clef des institutions financières dans la croissance : théories de la croissance endogène (par exemple le résultat de Buiter (1991) selon lequel le rythme de croissance est aussi fonction de l'efficacité des intermédiaires financiers) ; le risque de resserrement du crédit (credit crunch).
B – la nécessaire adaptation des institutions financières aux nouvelles données internationales
1 – l'évolution du rôle des institutions financières dans la gestion de l'épargne via l'utilisation des marchés financiers : ce rôle s'est accru depuis la période de dérégulation : OPCVM, fonds commun de placements, fonds de pension, fonds souverains. Intérêt : rôle clef de ces institution dans la

mutualisation des risques (on détient une partie d'un portefeuille diversifié constitué par l'institution financière…) ; à l'inverse microcrédit pour les plus pauvres,…
2 - L'évolution du rôle des banques centrales dans la conduite de la politique monétaire et la surveillance du système financier : opposition du modèle franco anglais et du modèle allemand ; mise en œuvre de l'indépendance des banques centrales dans les PDEM, qui a renforcé leur rôle dans la lutte contre l'inflation ; modalité de gestion de la liquidité (taux d'intérêt directeur et non plus base monétaire….).

II – Le nécessaire renforcement du rôle de surveillance des institutions financières publiques et internationales
La crise actuelle a modifié le comportement de certaines institutions financières, dont la fonction est de surveiller le bon fonctionnement du système financier.
A – L'évolution du rôle des institutions financières dans l'économie a accru le risque de système…
Les fonctions de gestion de l'épargne se sont développées et les banques ont pris des risques inconsidérés : problème du désajustement du bilan pour bénéficier de placements plus avantageux et risque d'illiquidité qui peut se transformer en insolvabilité (modèle de Diamond-Dybvig (1983) ; problème actuel de la crise des sub-prime (prêts gagés sur la spéculation à la hausse des prix de l'immobilier)
B – … ce qui tend à renforcer le rôle des institutions financières chargées de la supervision financière
1 – Les banques centrales ont-elles encore les moyens de leur rôle de prêteur en dernier ressort (cf la nationalisation de certaines banques) ; nécessité d'un renforcement de la fonction règlementaire en amont.
2 – les institutions financières internationales au chevet des PDEM : au cours de la dernière décennie, les institutions telles que la BRI et le FMI sont intervenues pour aider des pays à revenu intermédiaire ; désormais elles se réorientent vers les PDEM.

Le traitement du sujet par les candidats

Les remarques générales concernant la partition des copies en trois groupes reprennent celles déjà publiées l'an dernier :

- Les mauvaises copies sont celles qui présentent de graves déficiences, tant au plan de la forme que du fond : les notes obtenues ne vont pas au delà de 5/20.

- Les copies de niveau intermédiaire sont très diverses, mais présentent cependant un point commun : le sujet est traité de façon partielle, souvent en faisant appel à des théories très anciennes et sans lien avéré avec le sujet. De plus la forme y est en général peu académique, avec en particulier des plans véritablement incompréhensibles.

- Les bonnes copies, celles qui recueillent une note égale ou supérieure à 10/20, sont celles de candidats qui ont compris le sujet, qui posent des questions à la fois théoriques et pratiques, et qui indiquent les réponses apportées par les économistes aux questions ainsi posées.

Le jury tient à rappeler que la reformulation du sujet par les candidats, dans un sens qui leur convient, est pénalisée.

Le jury note que cette année, plus qu'avant, les théories essentielles apparaissent connues et que les faits économiques récents sont généralement mentionnés. Toutefois, il subsiste un manque général de connaissance des théories économiques récentes.

Commentaires relatifs à la forme

- La forme retenue pour répondre à la question posée ne peut être détachée du fond.

- En particulier, le plan adopté dans la copie, qui doit être clairement présenté en faisant apparaître un titre résumant brièvement l'idée essentielle de chaque partie et sous partie doit aider le candidat à apprécier sa réponse à la question posée. Cette année encore, le jury déplore l'existence de copies rédigées sans plan, ou simplement avec une apparence de plan (qui n'est pas respecté par la suite).

- Les termes du sujet doivent être définis ; à l’inverse, le zèle ne doit pas être poussé jusqu’à la définition des articles et de la ponctuation ! L’omission de cette étape obère quelquefois assez lourdement la suite de l’exposé car les termes du sujet sont alors utilisés à mauvais escient, sans qu’aucune problématique n’ait été dégagée.

- La problématique doit apparaître de manière naturelle dans l’introduction et le candidat doit y répondre en présentant une proposition de plan. Elle doit être présentée après que le candidat a dégagé l’intérêt du sujet posé tant sur le plan de l’histoire des faits ou des idées économiques qu’en ce qui concerne l’actualité de la question posée.
- La problématique doit ensuite permettre au candidat de dérouler son raisonnement de façon progressive, l’objectif étant toujours de fournir une démonstration, au besoin avec les nuances nécessaires.

Au total, trop de copies ne sont pas problématisées, ce qui aboutit souvent à un catalogue d’idées sans réelle démonstration.

Conseils aux candidats

Sur le fond : les candidats au concours interne possèdent des atouts, en raison notamment d’une pratique souvent longue d’enseignement. Ces atouts de nature pédagogique doivent cependant être complétés, en particulier par une actualisation des connaissances : l’analyse économique a continué à évoluer depuis que certains sont passés du statut d’étudiant à celui d’enseignant. De nombreux manuels permettent de réviser les notions et les raisonnements de base en micro et en macroéconomie ; ces éléments doivent toutefois être complétés par la lecture de textes plus avancés (mais pas nécessairement techniques au sens de la formalisation mathématique), disponibles dans les articles de synthèse publiés dans les revues académiques, dans certains manuels de théorie économique, ou encore dans des rapports thématiques et documents de synthèse.

Sur la forme : il est prudent de présenter des titres explicites, qui servent de points de repère permanents au correcteur. A l’inverse, bien que des réserves soient émises à ce sujet et au fil des années dans les rapports de jury, de très nombreux candidats continuent à proposer des titres à tiroirs, de parties et de sous-parties, qui s’emboîtent les uns dans les autres, d’une façon qui n’est pas toujours cohérente.

Bibliographie

Les éditions les plus récentes des ouvrages suivants constituent une bibliographie indicative qui doit être complétée par la lecture régulière de la presse pour suivre l'actualité économique.

Pour une première approche ou pour réviser rapidement :

Christian DESCAMPS, *Analyse économique,* Vuibert
Françoise DUBOEUF, *Introduction aux théories économiques*, La Découverte (Repères)
Jacques GENEREUX, *Économie politique*, 3 vol., Hachette
Gregory MANKIW, *Principes de l’économie* trad. fr., Economica
Daniel MARTINA, *La pensée économique*, 2 vol., A. Colin
Marc MONTOUSSE, *Théories économiques*, Bréal.
Joseph STIGLITZ, *Principes d'économie moderne*, trad. fr., De Boeck.

Les candidats ne sauraient se contenter de ces éléments introductifs ; ils trouveront dans les manuels suivants les éléments d'analyse indispensables :
Gilbert ABRAHAM-FROIS, *Économie politique,* Economica
David BEGG, Stanley FISHER et Rudiger DORNBUSCH *Macroéconomie*, adaptation française, Ediscience International
David BEGG, Stanley FISHER et Rudiger DORNBUSCH *Microéconomie*, adaptation française, Ediscience International
Olivier BLANCHARD et Daniel COHEN, *Macroéconomie*.
Michel BURDA et Charles WYPLOSZ, *Macroéconomie, une perspective européenne*, tr. fr., De Boeck
Pierre CAHUC, La nouvelle microéconomie, La Découverte (Repères)
Michel DEVOLUY, *Théories macroéconomiques*, A. Colin

Anne ÉPAULARD et Aude POMMERET, *Introduction à la macroéconomie*, La Découverte (Repères)
Xavier GREFFE *et alii*, *Dictionnaire des grandes oeuvres économiques*, Dalloz
Bernard GUERRIEN, *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte
Philippe HUGON, *Économie politique internationale et mondialisation*, Économica
P. KRUGMAN et M. OBSTFELD, *Économie internationale*, 3ème édiction, De Boeck Université
Grégory MANKIW, *Macréoconomie*. De Boeck.
Anne PERROT, *Les nouvelles théories du marché du travail*, La Découverte (Repères)
Edmund S. PHELPS, *Économie politique*, tr. fr., Fayard
Michel RAINELLI, *La nouvelle théorie du commerce international*, La Découverte (Repères)
Brian SNOWDON, Howard VANE et Peter WYNARCZYK, *La pensée économique moderne*, trad. fr.,Ediscience
International (ouvrage plus approfondi)
Hal R. VARIAN, *Introduction à la microéconomie*, tr. fr., De Boeck.

Revues :
Les Cahiers français ; Problèmes économiques (fournit une sélection d'articles dont certains peuvent être très utiles aux candidats) ; *Revue Française d'Économie* (certains articles de synthèse en particulier) ; la lettre de trésor éco (disponible sur internet).

Épreuves orales d'admission

Première épreuve : T.E.J.S.

Épreuve portant sur un Thème Économique, Juridique ou Social, comportant des aspects pédagogiques.

Durée de la préparation : 5 heures.
Durée de l'épreuve : 1 heure.

Coefficient : 1.

L'épreuve comprend :

- un exposé sur un thème économique, juridique ou social (durée : quarante minutes maximum) ;
- un entretien permettant d'apprécier la réflexion pédagogique de candidat (durée : vingt minutes).

Seconde épreuve : épreuve portant sur les techniques de gestion

Comportant des aspects pédagogiques, cette épreuve porte sur les domaines suivants, en fonction de l'option choisie par le candidat lors de l'inscription au concours :

- action et communication administratives pour les candidats inscrits dans l'option A ;
- comptabilité et gestion pour les candidats inscrits dans l'option B ;
- action et communication commerciales pour les candidats inscrits dans l'option C ;
- informatique et gestion pour les candidats inscrits dans l'option D.

Durée de la préparation : 4 heures.

Durée de l'épreuve : 1 heure.

Coefficient : 1.

L'épreuve comprend :

- la présentation d'une étude comportant l'utilisation de techniques de gestion (durée : trente minutes maximum) ;
- un entretien permettant d'apprécier la réflexion pédagogique du candidat et de prendre en compte sa pratique et son expérience (durée : trente minutes).

Épreuve de T.E.J.S.

Sujets proposés

1. Structure de marché et réglementation
2. Prix et information
3. Fiscalité et décision économique
4. Droits de propriété et croissance

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 102
Moyenne : 7,54
Écart type : 3,22
Note la plus élevée : 17
Note la plus basse : 3

Répartition des notes	Nombre de candidats
0 < note ≤ 2	0
2 < note ≤ 4	17
4 < note ≤ 6	28
6 < note ≤ 8	25
8 < note ≤ 10	14
10 < note ≤ 12	8
12 < note ≤ 14	6
14 < note ≤ 16	3
16 < note	1
Total	102

La moyenne de la session de 2009 est la plus élevée depuis six ans et son écart-type également. Cela s'explique par d'excellentes prestations qui ont permis d'attribuer quelques notes très élevées.

Commentaires de la commission

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Ceux-ci disposent de 5 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur prestation. Ils ont à leur disposition des ouvrages de la bibliothèque du concours et ont également accès à leur documentation personnelle. Dans tous les cas, les sujets permettent aux candidats d'aborder des dimensions économiques, juridiques et sociales notamment en rapport avec un contexte d'actualité. Ils nécessitent un effort important de réflexion et de problématisation.

L'épreuve de TEJS commence par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes, exposé suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes, entretien au cours duquel les membres du jury posent au candidat une série de questions très variées à dominante économiques et juridiques. Ces questions ont une double finalité : permettre au candidat de préciser des notions utilisées lors de l'exposé et vérifier la capacité de réflexion du candidat en l'invitant à prolonger et approfondir ses analyses. Les membres du jury sont particulièrement attentifs au respect de la terminologie économique et juridique, à la rigueur du raisonnement et à la clarté des propos. L'entretien est également marqué par des questions destinées à révéler les qualités pédagogiques des candidats.

Comme les années précédentes, les prestations peuvent se répartir en trois groupes distincts :

- des prestations comportant un exposé clair et fluide, abordant les dimensions juridiques, économiques et sociales du sujet, quitte à mettre parfois l'accent sur l'une d'entre elles sans pour autant éluder les autres. Les concepts évoqués, les analyses proposées, les références citées sont généralement correctement maîtrisés et servent une problématique justifiée, cohérente et solide. Les réponses aux questions (précisions sur des définitions de concepts,

des auteurs, des raisonnements ou des représentations graphiques) confirment les qualités démontrées lors de l'exposé ;

- des prestations caractérisées par un niveau de réflexion insuffisant. Cela peut résulter soit de la méconnaissance de l'une des dimensions essentielles du sujet, soit d'une compréhension insuffisante du sujet. Dans le premier cas, cette lacune est souvent relevée en droit, faute de références à des notions fondamentales telles que justice ou équité ou encore à des dispositifs spécifiques à certains domaines du droit tels que le droit de la propriété intellectuelle, le droit de la concurrence ou le droit de la consommation. Elle est également assez fréquente en économie (absence de références précises aux structures de marché, à la structure de la fiscalité ou encore au rôle du prix en économie). Les théories de base sont souvent survolées et certains mécanismes fondamentaux mal compris ou expliqués. L'exposé est alors déséquilibré et les réponses aux questions révèlent un certain nombre de lacunes dans la construction de raisonnements. Dans le second cas, celui d'une compréhension insuffisante du sujet, cette lacune est alors souvent le résultat d'une démarche du candidat consistant à plaquer des connaissances sans réfléchir suffisamment à leur pertinence avec le sujet et/ou sans démontrer cette cohérence ;
- des prestations jugées très insuffisantes en raison de lacunes importantes. Cette situation peut résulter d'un manque flagrant de connaissances et de très lourdes confusions sur le sens des termes du sujet et de leur association. Dans des cas extrêmes, quelques candidats « modifient » le sujet pour l'amener en terrain connu - il est alors totalement transformé et il n'est donc ni compris ni traité - ou alors en réduisent le traitement à une compilation de quelques dossiers restitués sans recul lors de l'exposé. Dans cette catégorie, nous trouvons des prestations marquées par un respect insuffisant des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : définition superficielle ou erronée des termes du sujet, problématique artificielle qui aurait été appliquée quel que soit le sujet, plan approximatif et non respecté, absence de liaisons entre les parties, développement décousu, catalogue d'affirmations, etc. Les réponses souvent très imprécises ou fausses aux questions confirment l'existence de ces insuffisances dans la formation et la préparation de ces candidats.

Observations sur le fond

Le jury a noté une évolution de la qualité des prestations. En particulier, une prise en compte de l'actualité économique et juridique (loi de modernisation de l'économie par exemple) a été notée et appréciée. Cependant, cette année encore, le jury a pu observer qu'un grand nombre de candidats ont des connaissances globalement anciennes. Cela se traduit, pour le droit, par des approximations sur les principes fondamentaux, et par des anachronismes pour des textes en évolution. Pour l'économie, cela transparaît dans le recours à une argumentation fondée sur des théories souvent déconnectées du sujet. En particulier, et quel que soit le sujet, certains candidats considèrent comme passage obligé la référence au carré magique de Kaldor, les asymétries d'information, la théorie des choix publics ou encore la traditionnelle opposition entre libéraux et keynésiens. Il faut souligner à cet égard que la réflexion économique ne se ramène pas à un exercice de classification des économistes dans une grille pré-établie Etat ou marché. Une conséquence regrettable de cette attitude est l'oubli des aspects essentiels du sujet. Il faut ici rappeler que le jury apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent ; en revanche, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle incapable d'expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé.

Par ailleurs, il ne s'agit pas d'une nouvelle épreuve d'économie et d'une nouvelle épreuve de droit ou même d'une épreuve où il s'agirait seulement de juxtaposer des réflexions tirées de deux types d'analyse ou, *a fortiori,* de dresser un catalogue de modèles ou de références théoriques. Il convient au contraire de montrer les enjeux, de poser un problème, les débats ouverts par le sujet posé en exploitant les différents liens logiques qui réunissent les différents corpus de savoirs. Une seule problématique suffit, mais elle doit être solide et justifiée.

Enfin, une erreur encore trop fréquente tient en une analyse insuffisante des termes du sujet, qui conduit à un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif ou encore sans rapport direct avec le thème. Le plan est parfois attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. Les choix doivent être justifiés et cohérents les uns avec les autres. Cette analyse insuffisante se reflète également par la difficulté rencontrée par les candidats à séparer ce qui appartient à la catégorie des

faits, à celle du raisonnement conceptuel et à celle, bien différente, des opinions « toutes faites ». Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation scientifique. Certains exposés en restent au niveau descriptif, avec de surcroît des informations peu actualisées ; d'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur argumentation en privilégiant les arguments essentiels et scientifiquement admis. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue d'idées reçues sont préjudiciables et ne sont pas compatibles avec les attentes de cette épreuve. En ce qui concerne les définitions des termes du sujet, il est important de s'attacher à une définition adaptée, qui ne soit pas exagérément analytique. Dans le sujet intitulé « fiscalité et choix économiques » par exemple, certains candidats ont défini séparément les termes « choix » et « économique », alors que l'expression pertinente était celle de « choix économiques ». La même erreur a été constatée dans le sujet intitulé « structure de marché et réglementation », pour lequel une définition séparée des termes « structure » et marché » n'apporte rien à la compréhension du sujet.

Observations sur la forme

Dans la grande majorité des cas, les candidats ont sur ce point montré d'indéniables qualités. Des définitions des termes du sujet sont proposées, une délimitation assortie de justifications est présentée. Et enfin un plan est annoncé et généralement respecté.

La structuration d'un exposé doit comporter trois moments : une introduction, le développement et une conclusion :

- L'introduction, qui est d'une importance stratégique, doit être composée :

  • d'une « accroche » qui sait montrer l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualiser ;
  • de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés du sujet mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu ; soulignons ici que pour la définition des termes du sujet le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement se référer à des définitions scientifiquement admises ;
  • de la problématique du candidat (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partiale, et non une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Elle doit découler des questions soulevées autour des termes du sujet ;
  • et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par ce qui précède.

- Le développement, comportant deux parties, voire trois, doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court mais être dense et dynamique. Il ne s'agit pas d'être exhaustif, mais bien de répondre à une question. Sauf cas très particuliers, il faut éviter de traiter de l'économie dans une partie, et du droit dans l'autre ;

- La conclusion doit, au-delà du résumé des principaux arguments avancés dans le développement, répondre à la problématique et permettre de prendre un peu de champ et de recul par rapport au sujet.

Enfin, faute d'un entraînement suffisant, certains candidats présentent des exposés très déséquilibrés en raison de difficultés à bien gérer le temps, aussi bien celui imparti lors de la phase de préparation que celui accordé lors de la présentation de l'exposé aux membres du jury.

Par leurs réponses aux questions posées à la suite de leur exposé, un nombre non négligeable de candidats ont confirmé la qualité de leur exposé. Et d'autres candidats ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : ils ne maîtrisent en réalité que très imparfaitement les arguments de leur propre développement ; ils méconnaissent des notions ou mécanismes économiques élémentaires ou des concepts juridiques basiques ; les théories sont parfois convoquées sans en préciser le champ d'investigation, sans nuance par rapport à leurs hypothèses, en y appliquant le vocabulaire courant et en en méconnaissant les outils. Enfin, toutes choses égales par ailleurs, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux.

Analyse d'un sujet proposé

Le sujet « structure de marché et réglementation », nécessitait de définir les notions de marché (au niveau macroéconomique, par exemple, en distinguant le marché des biens et services, le marché du travail et le marché de la monnaie ; au niveau juridique avec la référence au marché pertinent ou de référence), la notion de structure de marché (la typologie de Stackelberg pouvait être une entrée possible à condition d'en connaître l'utilité en termes de pouvoir de marché notamment) et celle de réglementation (ensemble de sujétions juridiques ou non guidant et orientant les relations entre les sujets de droit). L'identification des différentes sources de réglementation devait être assurée. La notion économique de concurrence pure et parfaite trouve un pendant immédiat avec les dispositions prohibant les ententes illicites, les abus de position dominante et organisant le contrôle des concentrations selon la méthode du bilan concurrentiel. Les candidats pouvaient bâtir leur réflexion à partir de cette relation entre réglementation et modèle de concurrence pure et parfaite en s'interrogeant sur le caractère univoque ou non de cette relation. Le plan retenu pouvait alors faire une distinction entre la réglementation portant sur les structures de marché dites « traditionnelles » et la réglementation selon les structures de marché dans la réalité. Les différents aspects de la réglementation pouvaient être mis en relation avec les hypothèses normatives du modèle de concurrence pure et parfaite :

- atomicité de l'offre, avec le contrôle assuré par l'autorité de la concurrence mise en place par la loi LME du 04 Août 2008
- atomicité de la demande
- homogénéité de la demande avec une référence à la notion de marché pertinent et à la mise en place du marché unique
- mobilité parfaite des facteurs de production avec une prohibition des ententes susceptibles de restreindre « l'accès au marché » (art 81 du traité CE) et des sanctions prévues, références également à la notion de facilités essentielles.
- information parfaite, avec la référence à la loi LME.
- Référence à l'économie industrielle (école de Harvard)
- Approche de la concurrence vue comme un processus

La réglementation pouvait également être mise en relation avec les différentes structures de marché rencontrées :

- marché monopolistique : en France, le droit appréhende l'existence de monopole, tout bien ou activité qui vient à constituer un monopole ou acquiert les qualités de service public doit être nationalisé. Aux Etats-Unis, la lutte contre les monopoles est très ancienne et procède non de la nationalisation mais de leur démantèlement (Sherman Act)
- concurrence monopsonique : le droit aménage des mécanismes particuliers afin que l'Etat organise les relations avec les offreurs (appels d'offres par lesquels, il met en concurrence les offreurs). Les relations entre les offreurs sont réglementées et les pratiques dites des offres de couverture sont sanctionnables (L. 210-1 du code de commerce et article 81 du traité de Rome).
- Marché oligopolistique : le droit illustre par des évolutions récentes la lutte contre les échanges d'informations sans qu'il y ait pourtant entente (affaires des Palaces parisiens, marquant un alignement du Conseil de la concurrence sur la position communautaire)
- Marché de concurrence monopolistique (les offreurs sont soumis à une réglementation et sont susceptibles d'être sanctionnés au titre des ententes, tant en droit interne qu'en droit communautaire.

D'autres aspects pouvaient être abordés par la volonté de rendre les marchés contestables avec pour objectif de limiter les surprofits, même si les hypothèses de concurrence pure et parfaite ne sont pas toutes respectées. Le sujet amenait aussi naturellement à une réflexion sur les limites de la réglementation (référence aux approches du Public Choice par exemple) et sur l'ambigüité de cette notion (déréglementer pour réglementer autrement). Plusieurs candidats ont fait référence au théorème de Coase, mais cette référence nécessitait des précautions et des hypothèses.

Conseils aux candidats

Avant toute chose, il convient de rappeler que cette épreuve exige une solide préparation et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les 5 heures de préparation.
Il convient d'éviter toute précipitation due au fait que certains termes du sujet rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant, avant toute réflexion, à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés. Il est donc recommandé de se donner le temps de mener une réflexion préalable qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé fait de morceaux assemblés sans lien entre eux. Le jury attend des candidats que ceux-ci construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées.
Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base en théorie économique (micro et macroéconomie, par exemple) et en droit (droit des contrats, de la consommation ou de la concurrence, par exemple). Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux. Un sujet faisait référence à la décision économique. Or, cette notion n'a été que très rarement définie et exploitée alors qu'elle reposait sur des connaissances élémentaires. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé.

Les candidats ne doivent pas perdre de vue le fait que l'exposé doit satisfaire un objectif de pluridisciplinarité, même si certains sujets présentent une dominante économique, juridique ou sociale. Il faut absolument respecter les règles du jeu de l'épreuve : sa durée (sans se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible), son esprit (mise en débat de manière pluridisciplinaire du thème proposé), sa forme (il s'agit d'une réelle situation de communication nécessitant une utilisation efficace de moyens et des comportements adaptés).

Enfin, cette année encore, nombreux sont les candidats qui ont réussi ce concours après plusieurs tentatives et une amélioration nette en TEJS. C'est donc la preuve que cette épreuve difficile n'est pas inaccessible, il revient à chacun de ne pas se décourager et de s'inscrire dans une démarche de préparation et de progression.

Épreuve portant sur les techniques de gestion
Option A : Action et communication administratives

Sujets proposés

Lors de la session 2009, les candidats ont eu à traiter un des trois sujets suivants :

- Le sujet n° 1 se situait dans le contexte d'une entreprise spécialisée dans la logistique du froid à implantation européenne. L'actualité de ce sujet permettait d'aborder les questions et politiques déployées relatives à l'emploi et à l'intégration des travailleurs handicapés.
- Le sujet n° 2 se situait dans le contexte d'un hôtel de grand luxe. Il s'agissait d'analyser l'impact de changements organisationnels, leur accompagnement au niveau de la communication interne, l'influence du leadership (légitimité du manager, insuffisance de l'encadrement intermédiaire, management de proximité).
- Le sujet n° 3 (en annexe) se situait dans le contexte d'une société orientée vers la recherche pharmaceutique, soumise à une forte croissance dans un secteur innovant.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 30
Moyenne : 9,3
Ecart type : 2,2
Note la plus élevée : 3
Note la plus basse : 16

Répartition des notes	Nombre de candidats
notes≤8	9
8<notes≤10	6
10<notes≤12	6
note>12	9
Total	30

Commentaires de la commission

Chaque thème proposé permettait au candidat de démontrer :
- qu'il était capable d'analyser un cas, en utilisant les démarches et les principes propres à la spécialité, et en mobilisant de façon pertinente les fondements théoriques des sciences de gestion (organisation, communication, gestion des ressources humaines, stratégie, pilotage de la performance) ;
- qu'il pouvait formuler des préconisations/propositions réalistes et argumentées en cohérence avec le diagnostic effectué ;
- qu'il pouvait réaliser, en prolongement du cas au moment de l'entretien, une proposition pédagogique dans une classe de son choix.

Pour cette session, il convient de noter, des progrès concernant la connaissance des théories et concepts, notamment dans les champs de la communication et de la gestion des ressources humaines. Le jury a noté une meilleure préparation des candidats qui s'est traduite concrètement par une moyenne générale en hausse par rapport à 2008.

Une prestation réussie se caractérise par la structuration de l'exposé

L'introduction
Elle permet de situer le contexte de l'organisation en privilégiant uniquement les données significatives. Elle doit restituer au jury des données analysées (spécificités du contexte ou de l'organisation,…) qui alimentent l'énonciation d'une problématique, sans paraphraser le sujet et ses annexes.

Présenter la problématique consiste à interroger la situation dans ses diverses dimensions : gestion administrative, gestion des ressources humaines, management, communication, stratégie, lien

stratégie/gestion des ressources humaines……et à porter un regard personnalisé sur l'organisation étudiée et les éventuelles pistes de solutions. C'est cette interrogation qui constitue le fil directeur de l'exposé et qui donne sens à l'analyse et aux propositions.

L'analyse
Les théories sont utilisées comme grille de lecture des données du cas et/ou comme voie d'exploration pour proposer des solutions. Les grands courants des théories des organisations, de la gestion des ressources humaines, de la communication et de l'information, de l'analyse stratégique fournissent des cadres interprétatifs adaptés.

La difficulté pour le candidat consiste à mettre en avant ses connaissances théoriques, sans tomber dans le travers de l'exposé panoramique de différents courants de pensées ou celui de la multiplication des références théoriques déconnectés du cas dont il ne maîtriserait pas les contenus. Mieux vaut quelques références théoriques bien amenées et maîtrisées dans leurs fondements qu'une liste d'auteurs présentant des liens parfois très lointains avec le sujet. Il convient d'autre part de se méfier des outils d'analyse (ex : analyse en termes de forces et faiblesses, diagramme d'Ishikawa...) qui ne s'avèrent pas adaptés à tous les cas.

Les candidats doivent :
- approfondir leurs connaissances en matière de théories de la communication,
- faire l'effort de s'approprier les courants théoriques récents et d'apporter un regard critique sur certaines théories déjà anciennes.

Toute analyse reposant sur « le bon sens » est est loin d'être suffisante pour traiter correctement un sujet.

Les propositions de solution

Une bonne prestation présente une ou des solutions argumentées reposant sur des fondements théoriques précis et prenant appui sur les données du cas. Il s'agit d'améliorer le fonctionnement de l'organisation observée ou de fournir une expertise technique en utilisant les concepts, méthodes et/ou outils qui semblent les plus pertinents en lien avec la réalité de l'organisation présentée dans le cas. Le jury apprécie la conviction du candidat, étayée par des arguments, pour défendre ses choix.

Les propositions sont donc argumentées, adaptées spécifiquement au cas. Elles se réfèrent d'abord à des principes d'action qui sont ensuite déclinés en solutions concrètes opérationnelles mobilisant si besoin est des outils de gestion. Les solutions apportées doivent être formulées en cohérence avec l'analyse conduite (par exemple dans le sujet 3, les notions d'équité, d'implication au travail permettaient d'argumenter en faveur d'une révision des critères de performance).

Ceci suppose que les candidats aient des connaissances solides sur les pratiques des organisations publiques ou privées auxquelles ils doivent se référer pour faire des propositions réalistes donc crédibles. Les visites ou les stages en entreprise contribuent à parfaire la connaissance du milieu professionnel.

. *L'entretien*
L'entretien qui suit l'exposé a pour fonction de faire clarifier ou expliciter par le candidat certains aspects de l'argumentation qu'il a développée et du raisonnement qu'il a conduit. Des définitions de notions fondamentales (exemples : indicateur, tableau de bord, emploi, carrière, compétence) ou des élucidations théoriques sont alors demandées. Le jury fait également souvent référence à l'actualité et aux pratiques d'entreprise. Le candidat doit donc se préparer à faire la synthèse de données parfois contradictoires et à prendre parti. Les candidats performants démontrent leur qualité d'écoute en évitant le contournement des questions ou les réponses à côté… et en ne coupant pas la parole au jury.

Lorsque les questions portent sur l'approche pédagogique, il s'agit d'être en mesure de proposer une transposition de tout ou partie du cas (souvent il faut en prévoir la simplification) dans un enseignement relevant du champ de l'organisation, de la communication, de la GRH ou de la méthodologie de conduite de projet ou atelier professionnel. Cela exige donc, d'une part, une bonne connaissance des référentiels et, d'autre part, une réflexion sur la relation savoir savant / savoir enseigné.

L'épreuve orale est, bien naturellement, une étape qui génère un grand stress chez de nombreux candidats. Pourtant, le jury tient à leur rappeler que les sujets proposés ont pour unique finalité de leur permettre de présenter leurs connaissances (certains ont passé avec succès les épreuves écrites à plusieurs reprises), de mettre en œuvre leurs qualités d'analyse, leurs compétences pédagogiques et leur expérience d'enseignant. Gérer le stress des oraux fait partie intégrante de la préparation pour être plus serein le jour des épreuves et mettre en valeur savoirs et savoir-faire.

Observations sur la forme

Structuration des exposés
Les exposés sont, dans l'ensemble bien construits : présence d'une introduction avec formulation d'une problématique et d'une annonce de plan, deux parties le plus souvent bien articulées, une conclusion concise.
La présentation du plan au rétroprojecteur ou au tableau fournit une grille d'analyse utile au jury. Les titres concis et explicites sont appréciés ainsi que la lisibilité de l'écriture.

Utilisation des auxiliaires pédagogiques
Le tableau et le rétroprojecteur sont généralement utilisés à bon escient : leur objectif de mettre en évidence la cohérence et la logique du propos ou de l'illustrer est bien assimilé. Les candidats doivent trouver un compromis entre le recours excessif aux transparents, qui les conduit à paraphraser les annexes du sujet, et l'absence de tout recours à cet outil. L'usage des transparents soutient la démonstration quand ils sont lisibles (taille des caractères, écriture soignée…) et de qualité (disposition aérée, clarté des titres, schémas …). Ils ne doivent pas présenter les données brutes du cas mais des données analysées.

Gestion du temps
La durée maximale de l'exposé est de trente minutes : la majorité des candidats utilisent bien ce temps sans dépassement. Une prestation plus courte est envisageable à condition de ne pas résulter d'une indigence de l'analyse ou des connaissances. Nous attirons l'attention des candidats sur la nécessité d'une véritable réflexion pédagogique sur le thème proposé pendant le temps de préparation en loge, qui doit lui permettre lors de l'entretien de répondre aux questions du jury. Lors de la session 2009, la plupart des candidats ont pris le temps d'organiser cette réflexion mais les propositions pédagogiques restent toujours globalement insuffisantes,

Communication
Les candidats disposent, en majorité, d'un bon niveau de communication et d'une clarté d'élocution. Ils font preuve d'aisance relationnelle même si certains ont du mal à canaliser leur stress.

Enfin, les compétences pédagogiques ne sont pas seulement évaluées au travers des réponses aux questions spécifiques à ce domaine ; elles sont avant tout appréciées au cours de l'exposé : clarté et intelligibilité du propos, cohérence et structuration du raisonnement, fluidité et dynamisme du discours, utilisation des concepts dans des acceptions exactes, etc. De manière générale, les candidats ne doivent pas hésiter à regarder le jury, à rechercher l'interaction indispensable à toute bonne communication orale.

Conseils aux futurs candidats
Le champ de l'épreuve est relativement étendu : il touche à la communication, l'organisation, la GRH, et leur lien avec la stratégie d'entreprise. Il prend un appui non négligeable sur les théories et les pratiques de management. La réussite suppose une préparation planifiée et implique le respect de quelques recommandations.

Bien cerner la problématique
Il convient, pour chacun des cas, de dégager une problématique propre à la situation décrite et non d'appliquer une trame préalablement pensée, concernant un thème général préparé à l'avance. La pertinence de la problématique conditionne la suite de l'exposé. Sa formulation permet au jury de vérifier l'appropriation des données du cas par le candidat.

S'approprier les fondements théoriques formulés dans le programme
Outre la connaissance des théories des organisations, de la communication et de l'information, la maîtrise des textes de base en matière de gestion du personnel, des emplois et des relations sociales est requise car elle permet de mieux fonder les analyses et les propositions.

Si les outils d'analyse et de gestion (gestion du temps, tableau de bord, budget…) doivent être connus, il importe d'avoir mené une réflexion sur leurs conditions de mise en place pour être pleinement efficaces. En outre, les relations entre les technologies de l'information et de la communication et l'organisation doivent être clarifiées en évitant toute vision déterministe ou instrumentale de leur interaction. L'impact de l'évolution de ces technologies sur les méthodes de travail administratif est notamment à approfondir. Enfin, la préparation ne peut absolument pas se fonder uniquement sur les manuels scolaires ; elle doit s'appuyer, d'abord et avant tout, sur des ouvrages académiques et des revues spécialisées propres à approfondir les connaissances théoriques et la pratique des entreprises, au-delà des exigences des programmes de formation des classes dans lesquelles les candidats enseignent.

S'informer sur les pratiques d'entreprises ou d'organisations
La connaissance de la réalité de leur structuration, de leur fonctionnement et de leurs contraintes permet de mieux fonder les analyses et propositions d'actions demandées. Les nouveaux programmes de formation demandent une connaissance de plus en plus précise de la réalité des entreprises et des organisations et les exigences en ce domaine s'accentuent. Il est important que les candidats en prennent la mesure.

Se familiariser avec une grande variété de situations à résoudre
L'entraînement à la résolution de cas réels et à leur présentation orale est à systématiser. Une culture générale étendue dans les domaines appréhendés est indispensable à la maîtrise de ces situations. Les candidats doivent s'informer de l'actualité professionnelle des entreprises et des organisations, s'interroger sur l'actualité économique, être en mesure de concevoir les exigences « du terrain ».

Optimiser le temps de préparation en loge
Le candidat dispose de sa documentation personnelle et des ouvrages de la bibliothèque du concours. Cette apparente facilité peut se transformer en piège si le temps de compilation l'emporte sur celui de la réflexion. Il convient donc de ne pas privilégier la recherche documentaire au détriment d'une réflexion sur la problématique ou sur l'application des fondements théoriques au cas proposée. Le jury encourage le candidat à mener une préparation approfondie du concours, alliant l'actualisation des connaissances à la résolution de cas réels, en particulier dans le cadre de préparations académiques et universitaires. La réussite brillante, chaque année, de candidats admissibles à la session précédente confirme l'efficacité d'une préparation largement anticipée.

Présentation orale et communication avec le jury
La dimension orale de l'épreuve est importante. Elle requiert, de la part du candidat, de la rigueur et de la conviction, une attention portée aux membres du jury, une capacité à se détacher des notes et des documents écrits, de la réactivité et du recul dans les réponses aux questions. Les transparents, lorsqu'ils sont utilisés, doivent être à la fois utiles – contenir des informations pertinentes – et lisibles – ne pas être surchargés. Il s'agit bien d'un exposé mettant de l'avant une argumentation, des exemples, une cohérence, une volonté explicite de « transmettre ». La forme de l'exposé contribue largement à la clarté du fond. Les candidats doivent apprendre à intervenir devant un public adulte sans perdre les moyens qui leur permettent habituellement d'intervenir efficacement dans leur classe.

Épreuve orale portant sur les techniques de gestion
Option B : comptabilité et de la gestion

Sujets

L'épreuve consiste en une étude composée de deux parties indépendantes que le candidat doit obligatoirement traiter.

Les sujets portaient cette année sur :
- La détermination du périmètre et la comptabilisation d'écritures de consolidation ;
- L'élaboration et le commentaire du tableau de flux de trésorerie de l'Ordre des Experts comptables ;
- La mise en œuvre du coût cible et la détermination du prix de vente optimal compte tenu de coefficients d'élasticité simple et d'élasticité croisée ;
- Le choix d'investissement en univers aléatoire.
- Le contrôle interne et l'enregistrement des impôts différés dans une société appliquant les normes IFRS ;
- L'évaluation du titre d'une société de presse;

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 32
Moyenne : 10,69
Ecart type : 3,74
Note la plus haute : 17
Note la plus basse : 04

Répartition des notes	Nombre de candidats
Note< 5	1
5≤Note <8	6
8≤Note <10	7
10≤Note<12	7
12≤Note<14	2
Note ≥14	9
Total	32

Commentaire de la commission

Ces sujets abordaient, comme les années précédentes, un large éventail des disciplines de la comptabilité et de la gestion : techniques comptables et fiscales, analyse financière, contrôle de gestion et outils mathématiques appliqués.
Le jury attend du candidat qu'il soit en mesure de proposer une solution pertinente aux études proposées mais aussi de porter un regard critique sur les outils gestion mobilisés. Le candidat ne peut se contenter de la stricte résolution des cas proposés, il doit aussi connaître les principes qui sous-tendent les calculs et être en mesure d'en exposer les limites. L'exposé doit donc éviter deux écueils :
- un discours général « autour du cas » en en gommant les aspects techniques ;
- un travail exclusivement technique où les questions de fond et la réflexion scientifique se trouvent occultées.

Le Jury est aussi attentif aux qualités pédagogiques dont fait preuve le candidat au travers de l'exposé. Le candidat doit montrer son aptitude à capter l'attention d'un auditoire. Le rythme ne doit pas être ni trop lent, ni trop rapide. L'utilisation de transparents permet d'éviter de perdre un temps précieux à recopier au tableau des calculs fastidieux.

Quant à la forme des exposés, le jury a constaté que la grande majorité des candidats a fait un effort de présentation, avec notamment une introduction au cas traité. De même, un certain soin a souvent été apporté à la préparation de transparents. Pour la majorité d'entre eux, les candidats possèdent indéniablement un certain savoir faire en matière de communication orale, acquis au travers de leur expérience professionnelle.

Quant au fond, le jury a constaté qu'un nombre relativement important de candidats ne disposent pas de la totalité des connaissances nécessaires pour résoudre les cas proposés. Ces insuffisances

apparaissaient parfois encore plus cruellement lors de l'entretien. Les concepts sont alors exposés de façon imprécise, parfois même confuse et les candidats éprouvent des difficultés à les relier aux techniques mises en œuvre.

Recommandations aux futurs candidats

Le champ de l'épreuve est assez étendu, et les sujets proposés chaque année le couvrent très largement. Le candidat devra donc s'entraîner à porter leur réflexion sur une grande variété de thèmes.

D'autre part, la préparation ne doit pas se fonder uniquement sur des manuels scolaires, mais s'appuyer sur des ouvrages et articles de fond permettant de prendre du recul par rapport au maniement des techniques pour ne pas être dérouté par des questions posées par des esprits critiques.

De même, la connaissance des textes de base de la réglementation comptable (et pas seulement des solutions pratiques auxquelles elle conduit) est requise, car elle permet au candidat d'avoir une vision approfondie de la discipline.

Enfin, un candidat à l'agrégation doit s'efforcer de présenter des connaissances actualisées et connaître les principaux avis et règlements des organismes de normalisation.

Pour vérifier leur maîtrise des techniques et améliorer la qualité de leur prestation, les candidats doivent impérativement s'entraîner, notamment en traitant les thèmes proposés lors des dernières sessions. Cet entraînement doit porter à la fois sur la structure de l'exposé, la résolution du cas, la qualité de l'expression et l'utilisation des outils pédagogiques. Aucun de ces aspects ne doit être négligé.

Épreuve portant sur les techniques de gestion
Option C : action et communication commerciales

Sujets

Quatre cas ont été proposés aux candidats. Ils couvraient des aspects généraux et des éléments techniques du marketing.

- Acarthage
• Activité/champ thématique : Produits de soins tunisiens/Positionnement et plan de marchéage
• Problématique : Commercialiser des produits naturels, cosmétiques traditionnels, ethniques, en France.
• Points à développer : positionnement, plan de marchéage, labellisation, démarche export, marque.

- WWF
• Activité/champ thématique : problèmes posés par le *greenwashing*/stratégie de communication
• Problématique : Développer des stratégies de communication innovante.
• Points à développer : stratégies de communication des associations, médias tactiques, lobbying.

- Aux délices glacés
• Activité/champ thématique : produits alimentaires développés par une PME régionale/stratégies de distribution
• Problématique : Choisir l'option la plus pertinente pour le cas entre la création d'une franchise de distribution, la commercialisation par un site marchand ou le référencement en grande distribution.
• Points à développer : Positionnement, circuit de distribution (et concept associé), la marque, le référencement, budget et analyse de la santé financière d'une entreprise.

- Porcelaine Frelon
• Activité/champ thématique : Arts de la table/Diagnostic, stratégies et actions marketing
• Problématique : Comment développer une entreprise familiale sans remettre en cause son positionnement ?
• Points à développer : Positionnement, diagnostic interne et externe, choix stratégiques de PME.

Éléments statistiques

Nombre de candidats présents : 37
Moyenne : 8,54
Écart type : 3,54
Note de la meilleure prestation : 18
Note la plus basse : 03

Répartition des notes	Nombre de candidats
note≤4	2
4<note≤6	9
6<note≤8	12
8<note≤10	5
10<note≤12	2
12<note≤14	5
14<note≤16	1
note>16	1
Total	37

Commentaires de la commission

Analyse des prestations des candidats

Considérations générales

Les résultats restent hétérogènes. Le jury a pu apprécier deux excellentes prestations et cinq très bonnes. Quelques résultats sont très faibles.
Beaucoup de candidats repassent cette épreuve. Certains ont manifestement progressé, mais d'autres ne savent toujours pas répondre aux exigences de l'épreuve.
Les très bons exposés sont bien structurés. Ils comportent une problématique claire, un diagnostic adapté et synthétique, et des préconisations en cohérence avec le contexte.
Les prestations les plus faibles dénotent des difficultés de compréhension de la problématique du cas et de son contexte. Les propositions sont alors trop générales et donc peu ou pas adaptées au cas proposé. Les champs d'analyse et d'action sont insuffisamment cernés.
Dans la majorité des exposés, les concepts marketing fondamentaux en relation avec le cas sont mal maîtrisés. Quelques auteurs sont cités, mais leurs travaux sont restitués de façon imprécise et peu contextualisée. Cependant, le jury a apprécié les prestations des candidats montrant une bonne maitrise des concepts à mobiliser dans les cas proposés. Ce qui démontre aussi une bonne appréhension de la problématique. À l'opposé, trop de candidats ne parviennent pas à une bonne compréhension de cette problématique et/ou en font une interprétation trop générale sans tenir compte des éléments de diagnostic. Celui-ci est déterminant et doit être soigné, ce qui n'est pas toujours le cas.
Il est impératif de comprendre et d'exploiter les données de gestion de base, ce que trop peu de candidats sont en mesure de faire. Cette année, un cas proposait des annexes financières. Il s'agissait de caractériser la bonne santé financière d'une PME à travers son bilan, son compte de résultats, son BFR, son FRNG, sa capacité d'autofinancement, son EBE et quelques ratios comparés. Trop de candidats n'y ont même pas fait référence dans leur exposé et ont été mis en difficulté lors du questionnement sur ces aspects.
Il est précisé, en page de garde des sujets, que le jury posera des questions d'ordre pédagogique et didactique. Trop de candidats sont encore pris au dépourvu, faute d'anticipation lors du temps de préparation en loge) et font des propositions incompatibles avec le référentiel et le programme d'enseignement des classes choisies.

Considérations sur la teneur des exposés

Introduction
L'introduction est souvent trop rapide, voire inexistante. La problématique du cas n'apparaît pas toujours clairement ou n'est que la reprise de celle de l'énoncé.
Les candidats doivent porter une attention particulière à la phase de justification de la problématique.
Développement
La compréhension du contexte particulier de l'entreprise ou de l'organisation du cas est déterminante.
Un simple rappel de la situation ne suffit pas. Le jury attend une véritable analyse fondée sur des outils et des connaissances théoriques bien précis. Ainsi, tout diagnostic doit s'appuyer sur des éléments conceptuels, des grilles d'analyse ou des méthodologies qui peuvent structurer la démonstration.
Nombreux sont les candidats qui proposent des solutions ou préconisation trop générales. Ce n'est pas ce qu'attend le jury. Le candidat doit s'engager dans ses propositions et les justifier. Il pourra lors du questionnement revenir éventuellement sur celles-ci, s'il le juge utile et pertinent. Les questions du jury sont des opportunités à saisir. Il ne faut pas avoir une position trop défaitiste lorsque celles-ci semblent montrer aux candidats que les choix faits n'ont pas été suffisamment justifiés ou que les préconisations sont relativement incohérentes entre elles.
La ou les solutions retenue(s) selon le contexte du cas doivent se fonder aussi sur des références marketing maîtrisées et en phase avec l'analyse et les choix opérés. Les questions du jury cherchent aussi à le vérifier.
Les préconisations doivent correspondre au moins à la moitié du temps imparti pour l'exposé.
Les meilleures propositions sont celles qui s'appliquent au cas proposé et qui sont argumentées et réalistes. A ce titre, trop de candidats éludent trop rapidement les aspects budgétaires de leurs propositions qui doivent rester cohérents avec les moyens réels et potentiels de l'entreprise ou organisation concernée. Enfin, ce développement doit être bien structuré et le plus synthétique possible. Les meilleures prestations sont rarement les plus longues.

Fondements théoriques – Connaissances techniques

La méconnaissance des auteurs académiques, des ouvrages de référence de la spécialité est encore le cas de nombre de candidats. L'étude régulière de la littérature académique et des revues spécialisées en marketing semble l'apanage d'un trop petit nombre de candidats.
Il faut savoir répondre de façon précise aux demandes de définition des concepts. Les réponses apportées aux questions sur la communication, le positionnement, le référencement, le marketing expérientiel, la notoriété et la marque par exemple ont été parfois surprenantes.

Éléments pédagogiques
Peu de candidats profitent de la préparation pour réfléchir aux exploitations pédagogiques possibles du cas, alors que le jury évalue aussi les capacités pédagogiques et didactiques des candidats, à travers les réponses proposées.
La connaissance des référentiels et programmes est parfois approximatives. Et selon l'expérience du candidat, il n'est pas toujours adapté de proposer une utilisation dans une formation bien connue par celui-ci.

Considérations sur la forme des exposés
Supports
La plupart des candidats utilisent le rétroprojecteur et/ou le tableau. Cependant, certains transparents sont parfois illisibles et leur utilisation n'est pas toujours pertinente. Quelques candidats utilisent de façon très parcimonieuse les transparents. C'est parfois un inconvénient quant au suivi du plan dans les notes du candidat. En effet, des parties préparées n'ont pas été présentées au jury. Les meilleures utilisations du rétroprojecteur, du tableau et des supports proposés au jury permettent surtout de bien structurer les propos et de synthétiser les propositions.

Gestion du temps
Le temps est parfois mal maîtrisé, au détriment de la fin de l'exposé (dernières proposition et conclusion).

Communication
Les candidats maîtrisent relativement bien leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et expression sont les principales qualités reconnues aux meilleurs candidats. Certains candidats ne regardent pas les membres du jury ou évitent leur regard. D'autres plus rares montrent parfois un certain agacement face aux questions du jury, ce qui traduit une faible capacité d'écoute, pourtant attendue de la part d'un pédagogue.

Conseils aux futurs candidats

Préparation générale
Les observations figurant dans les rapports des années précédentes restent encore valables.
Une préparation individuelle ou « assistée » est indispensable. Cette préparation ne doit pas se limiter aux épreuves écrites. Elle doit très vite (avant les écrits) aborder cet oral qui fait appel aux mêmes fondamentaux en termes d'auteurs, de concepts et de théories mais nécessite un entraînement à leur mobilisatioin dans un contexte différent. Le jury rappelle l'importance des connaissances de gestion, au-delà des fondamentaux du marketing. On ne peut pas traiter un cas sans se poser la question budgétaire et selon les données disponibles, celle de la cohérence avec la situation financière de l'organisation étudiée. En outre, la préparation doit aussi porter sur l'approche pédagogique. Il est indispensable d'avoir une réflexion préalable sur les exploitations didactiques et pédagogiques possibles du cas.
Les points de vigilance pour la préparation sont : la structuration, l'équilibre général, la cohérence avec le contexte, la cohérence entre les propositions, l'esprit de synthèse et la réflexion personnelle en se fondant sur des bases scientifiques solides.

Préparation en loge
Pour répondre à ces exigences, il faut bien gérer le temps de préparation en loge. Trop de candidats ne semblent pas avoir eu le temps suffisant pour aller au bout de leur analyse. Cette réalité est visible, souvent à la fin de l'exposé, mais aussi dans les supports préparés pour le jury. De même, lors du questionnement, beaucoup de candidats avouent ne pas avoir eu le temps de faire telle analyse, tel calcul ou de préparer tel support.
Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, ce dernier peut utiliser la bibliothèque du jury. Mais il faut faire attention, à ne pas consacrer trop de temps à l'exploitation de la documentation à disposition en loge. Ce doit être une ressource complémentaire, mobilisable mais pas forcément indispensable.

Exposé
Il doit être équilibré et clair. Par exemple, certains sujets demandaient de faire un diagnostic rapide et certains candidats y ont consacré la majorité du temps d'exposé.
Les supports présentés doivent être lisibles et utiliser des méthodes et techniques pertinentes avec le cas. Ces choix doivent pouvoir être justifiés au jury.
L'exposé fait appel à des qualités de synthèse, de clarté et de communication.

Épreuve portant sur les techniques de gestion
Option D : Informatique de gestion

Sujet

Le sujet est reporté en annexe. Il s'agissait d'un cas intéressant le service entretien d'une grande ville balnéaire et proposant le projet d'une application de saisie mobile faisant usage de la technologie RFID, en couplage avec la base de données d'un intranet.

Eléments statistiques

Trois candidats ont été auditionnés. Deux d'entre eux ont fait preuve de bonnes connaissances techniques, ont convenablement traité le sujet et ont répondu de manière crédible aux questions du jury. Le dernier candidat a fait une prestation intéressante mais n'a traité que partiellement le sujet, en commettant de plus quelques contresens.

Commentaires de la commission

Le jury a pu constater qu'au regard des sessions précédentes, les connaissances des candidats sur les formalismes UML, la conception et la programmation par objets s'étaient accrues. Mais si l'usage des diagrammes de cas d'utilisation semble maîtrisé, ce n'est pas toujours le cas pour la modélisation des processus. En particulier, les confusions sont fréquentes entre diagrammes de flux –hors UML- d'activité ou d'états-transitions, pour ce qui concerne les processus. De même, la distinction entre diagrammes de composants ou de déploiement et, dans ces derniers, entre nœuds et composants mériterait un peu plus de rigueur. Quelques réminiscences de MERISE ou de formalismes plus anciens apparaissent ici et là : sans être à proprement parler incorrect, un tel mélange, susceptible d'introduire le doute dans l'esprit des étudiants, devrait être maintenant évité.

Plus généralement, et même si le formalisme UML ou le modèle MVC sont très souples, le candidat serait bien avisé de se souvenir qu'ils ont été conçus pour favoriser de bonnes pratiques de développement. En conséquence, un usage détourné reprenant des pratiques plus anciennes est difficilement acceptable. De même, le candidat devrait, tout en évitant soigneusement les contresens nés pas exemple des inversions fréquentes des flèches <<extend>>, prendre garde à ne pas oublier la finalité de telles représentations, laquelle dépasse à l'évidence les simples aspects graphiques. À ce titre, le jury n'a pas été pleinement satisfait du traitement de la question 6, purement textuelle mais réellement importante.

Les autres volets du sujet, enjeux organisationnels, déploiement, requêtes SQL étaient ici simples et leur traitement, sans être parfait, était satisfaisant.

Conseils aux candidats

Il semble naturel que les candidats privilégient, dans les deux sous-disciplines que sont le développement et les réseaux, celle qu'ils enseignent déjà. Mais ils ne peuvent raisonnablement pas ignorer l'autre, sachant que le sujet d'oral comme les questions complémentaires pourront contenir des éléments provenant de ces deux domaines. Le jury est alors en droit d'espérer que les connaissances du candidat soient, sur l'ensemble de la spécialité, au moins égales à celles que l'on attendrait d'un étudiant sortant de STS.

Concernant les outils de conception, il est évident que le formalisme UML présente l'avantage d'une certaine souplesse de représentation ; celle-ci, toutefois, ne saurait excuser une personnalisation excessive qui, si elle était employée devant des étudiants, pourrait induire dans leur esprit un doute quand à la nécessité de rigueur en modélisation.

Afin d'éviter au candidat de s'égarer sur des pistes de peu d'intérêt, le sujet, présenté sous forme de cas, est souvent assez directif. Les questions constituent alors comme autant de jalons signalant les points techniques qui ne peuvent être éludés. En revanche, que le candidat fasse preuve d'un peu de recul en remettant en perspective le contexte et ses contraintes, comme en discutant les éventuels choix proposés dans le cas ne peut qu'influencer favorablement le jury, pour autant que cette discussion soit non seulement cohérente mais aussi respectueuse des règles de l'art.

A ce tire, s'il est naturel que le candidat privilégie les formalismes, paradigmes et méthodes les plus répandus, il se doit de connaître au moins l'existence et le nom d'alternatives plus récentes. Pour la question 3 de ce sujet, l'usage de BPMN –*Business Process Modelling Notation*-, sans être nullement exigé, aurait pu être évoqué.

Pour terminer, le jury rappelle au candidat que sont évaluées, en sus de ses connaissances techniques, ses compétences pédagogiques. Employer des termes techniques dans une telle discipline n'est pas critiquable, à la condition toutefois de se souvenir que des étudiants de BTS ne les connaissent pas nécessairement et que ces termes doivent pouvoir être définis simplement et en peu de temps en réponse à une question impromptue.

ANNEXES : Exemples de sujets d’épreuves d’admission

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE
« ECONOMIE ET GESTION »
SESSION 2009

SECONDE ÉPREUVE :
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Option A :
ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE

SUJET N° 7

Durée de préparation : 4 heures

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.
Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

CAS « UROBIO »

La société UroBio est fondée en 1998 par deux chercheurs venant de laboratoires universitaires de recherche, qui désirent fédérer et valoriser les travaux de recherche dans le domaine du cancer de la prostate. Ces deux scientifiques bénéficient du soutien de leurs laboratoires respectifs qui les hébergent dans un premier temps, et facilitent le transfert de main d'œuvre entre la structure académique et la nouvelle entité privée. L'Etat est aussi un partenaire essentiel dans l'évolution d'UroBio à travers l'accueil dans une pépinière publique d'entreprises, des subventions aux recrutements de chercheurs, et des soutiens au développement (label de jeune entreprise innovante en 2000 et 2003, et aide financière sous la forme de Bons de Souscription d'Actions).

La stratégie affichée

La jeune biotech se positionne comme une « baby pharma » en affichant sa volonté de devenir un acteur pharmaceutique majeur dans les domaines urologiques (en premier lieu pour soigner le cancer de la prostate). Afin de réduire les coûts de recherche et sous la pression des investisseurs, UroBio noue en 2002 des partenariats avec des laboratoires pharmaceutiques de recherche, et acquiert une entreprise de chimie qui doit lui permettre de confronter les molécules optimisées à des modèles d'évaluation in vivo et in vitro. Progressivement, UroBio essaie de passer d'une phase de diagnostic des protéines susceptibles de jouer un rôle dans ces cancers urologiques, à une phase de mise au point de traitements curatifs.

Mais l'échec d'une troisième levée de fonds en 2004 oblige les dirigeants à vendre deux programmes de recherche et sa plate-forme de recherche, à une grande entreprise française pharmaceutique avec laquelle UroBio a des partenariats de recherche.

Cette cession est synonyme de fermeture de la jeune entreprise de biotechnologie, et du licenciement économique d'une vingtaine de salariés (les autres (34) sont reclassés dans la société acheteuse).

L'organisation de l'entreprise :

L'activité d'UroBio débute avec une dizaine de salariés qui s'investissent dans de multiples voies de recherche (le fondateur qualifie cette phase « *ère de la passion* »).

Au bout de trois ans, l'entreprise commence à se structurer en recrutant de nombreux chercheurs et en commençant à instituer des règles (« *ère du développement »*). Les chercheurs et techniciens sont alors spécialisés dans un domaine de recherche, interagissent de manière variable pour développer des projets de recherche. Avec l'acquisition de l'entreprise de chimie, l'effectif d'UroBio atteint 53 salariés (en 2003). Cette taille incite le CEO[1] (ancien manager dans une grande entreprise) à structurer l'organisation (« *ère de l'apprentissage des réalités* » selon un des deux fondateurs devenu CSO), en délimitant les spécialités, en instaurant des règles, et en affirmant le rôle de fonctions support (direction financière, direction des ressources humaines, business development…) face aux scientifiques.

Le CSO résume le fonctionnement d'UroBio: « *Elle est à la fois organisée par départements qui ont des majors technologiques, et ensuite il y a des projets totalement transversaux. Des chefs de projets pas forcément hiérarchiques. Qui ont une responsabilité envers le comité scientifique».*

Les acteurs de l'organisation :

- Le fondateur : CSO détient du pouvoir dans UroBio du fait de son statut de fondateur mais aussi d'expert scientifique pour tous les scientifiques. Sa légitimité et son charisme le positionnent dans un rôle de médiateur, puisque tous les salariés n'hésitent pas à aller le voir quand ils ont un problème ou une question. Chercheur devenu entrepreneur (il quitte en 2004 UroBio pour créer une nouvelle biotech), il fait en sorte de conserver dans UroBio certaines pratiques sociales issues de son passé de scientifique (motivation par la recherche, échanges entre scientifiques), tout en introduisant les notions de résultats et de performance. La GRH est, selon lui, un moyen de gérer le travail des scientifiques, et il participe activement à la structuration de cette dimension.
- Les scientifiques : Le CSO est le chef de file des chercheurs d'UroBio. Ces derniers deviennent rapidement « des managers de la recherche » : ils encadrent au moins un technicien et sont responsabilisés sur la gestion de leur équipe, de leur budget et des résultats de recherche. Un fossé s'installe au fil du temps avec les techniciens cantonnés à des travaux extrêmement techniques. Ces différences ne sont pas synonymes de conflits dans l'entreprise, mais affirment plutôt une hiérarchie et une division du travail entre les scientifiques (« *après tout, nous ne sommes que des petites mains* » une technicienne).

[1] CEO : Chief Executive Officer – PDG ; Chief Scientific Officer: directeur scientifique. Ici Le deuxième fondateur a préféré revenir à un poste de chercheur académique (et y a été incité par les investisseurs).

- Le rôle des managers : Une autre catégorie d'acteurs s'affirme peu à peu dans UroBio, les non scientifiques. Le recrutement en 2001 par les investisseurs d'un manager au poste de CEO (ancien dirigeant dans le secteur pharmaceutique) affirme le rôle de profils gestionnaires dans l'entreprise. Plusieurs postes sont créés (DAF[2], RRH[3], business developer…) pour renforcer le pôle fonctionnel de la jeune biotech. Il n'y a pas d'opposition majeure entre ce groupe et les scientifiques, du fait d'une répartition du travail assez claire (pour les premiers, la gestion de l'entreprise et pour les seconds, la recherche) les chercheurs se positionnant comme relais entre les techniciens et les fonctionnels.

- Le rôle des investisseurs : UroBio ne dégage quasiment pas de chiffre d'affaires jusqu'en 2004. Les besoins financiers pour poursuivre la recherche étant importants, l'appel aux investisseurs est indispensable. Ces acteurs financiers sont séduits par les perspectives de « jackpot » de l'activité de cette jeune biotech. Ils espèrent la mise au point d'un médicament concernant les pathologies urologiques. L'influence des investisseurs est saillante dans le choix du CEO (et le repositionnement du fondateur à un poste de CSO), dans la nomination de l'ancienne directrice du laboratoire au poste de RRH et dans la mise en place de certaines pratiques de GRH (niveau des rémunérations, recrutement de profils spécifiques).

[2] DAF : Directeur Administratif et Financier.
[3] RRH : Responsable des Ressources Humaines.

La GRH:

- La communication : est au départ très conviviale. Mais la croissance des effectifs et l'affirmation du rôle des managers introduisent une séparation entre les unités de l'entreprise. La communication reste ensuite informelle dans les équipes de recherche (pour favoriser l'innovation), mais devient beaucoup plus formelle au niveau de l'entreprise (réunions pour informer des évolutions stratégiques, plusieurs types de réunions selon les niveaux hiérarchiques…).

- L'organisation du travail : renvoie à la division et à la spécialisation du travail héritées de l'univers de la recherche académique. Les premiers chercheurs et techniciens recrutés nous décrivent une organisation du travail au départ mue par la polyvalence et l'autonomie, tout en reconnaissant les spécialités de recherche de chacun.

Les techniciens sont petit à petit affectés à des tâches routinières, en conservant une certaine autonomie dans la manière d'atteindre leurs objectifs. Les chercheurs gèrent la mise en place des manipulations, des projets et interprètent les résultats : « *Je m'occupe de 2 techniciennes. J'ai un rôle important. Si elles ne sont plus motivées, pour l'organisation du temps, on s'assoit si quelque chose ne va pas. Chaque chercheur qui encadre doit jouer ce rôle. Dans mon équipe, on gère nos techniciens, mais notre supérieur ne les gère pas. Chacun est à sa place. Ça va du bas vers le haut, et l'inverse. Dans les 2 sens* » (une chargée de recherche). Les scientifiques sont rassemblés dans des unités selon la spécialisation acquise au cours de leur formation. Ils travaillent parallèlement sur des projets associant plusieurs spécialités de recherche.

- La rémunération : est depuis toujours fixée par négociation individuelle avec chaque recruté. Il n'y a pas de grille de rémunération : « *On n'a pas de grille de salaire. On n'a pas envie d'entrer dans un système où de façon automatique les gens ont des augmentations au bout de deux ans…* (la RRH).

La rémunération à la performance est privilégiée : « *On essaie, de la façon la plus objective possible, de revaloriser les salaires par rapport au mérite et performances de l'individu* » (la RRH). Des augmentations individuelles, des primes sont décidées par les responsables d'unités de recherche et les dirigeants, et des BCE (bons de créateur d'entreprise) sont distribués aux salariés.

- Le recrutement : est formalisé rapidement dans l'entreprise. Les chercheurs concernés sont chargés de définir le profil de poste, et après accord de la RRH et du CSO, doivent sélectionner environ cinq candidats (la cooptation, les annonces, les candidatures spontanées sont utilisées indifféremment). La RRH d'UroBio résume la procédure : « *Lorsqu'il y a une offre d'emploi. La demande émane soit d'un chercheur soit d'un directeur de groupe. C'est lui qui identifie le profil de poste. Ça me revient pour mettre en place la diffusion de l'offre, rechercher… Mais jusqu'à présent le responsable fait lui-même son tri dans le vivier de candidatures spontanées. C'est lui qui se charge de convoquer les candidats à un premier entretien. Ensuite sur l'ensemble de ces candidats deux ou trois personnes sont retenues et passent un second entretien avec la responsable RH et le directeur général. A la suite de quoi on décide. On utilise l'association B. Grégory, l'APEC, l'ANPE, on diffuse sur notre site Internet et sur des sites plus spécifiques, et de la chasse de têtes, pour le directeur du développement industriel et pour le directeur du groupe biochimie* ».Les scientifiques et les managers décident ensuite du candidat embauché de manière collégiale.

- L'évaluation : *« Maintenant, on passe juste avec notre N+1, et c'est devenu plus encadré et professionnalisé. Ils évaluent vraiment le travail. C'est un peu plus pointu ; mais ils n'avaient pas communiqué assez, pas assez dit que ça allait changer, ce qui a surpris beaucoup de gens »*. Comme le souligne ce technicien, la démarche d'évaluation est adaptée progressivement dans UroBio. Le guide initial est révisé chaque année depuis 2002 pour évaluer au mieux le travail des scientifiques, et pour lier cette procédure aux décisions concernant la politique salariale et de promotion.

- La formation : met en évidence les caractéristiques des scientifiques. La formation sur le tas est dans un premier tas privilégiée : « *On ne fait pas de la formation pour la formation. C'est un métier où on fait déjà de la formation permanente »* (le CSO). La RRH de l'entreprise prend l'initiative de développer cette pratique et met en place un plan de formation : « *C'est la première fois que l'on en fait un cette année. On a demandé les attentes et on en a élaboré un qui n'est pas figé, car on aura toujours des formations qui viendront s'ajouter à ce plan initial : participations à des colloques, des congrès, enfin pour des choses inhérentes à l'activité scientifique. Ou des formations nécessaires pour des choses non prévues en début d'année et que lui-même n'aurait pas imaginé* ». Elle est cependant confrontée au peu de retours des salariés (une dizaine de fiches de demande de formation remplies sur l'entreprise).

- La gestion des carrières : « *Maintenant on est plus à gérer des compétences, d'une part parce que les gens n'ont pas une carrière linéaire. Ils ne vont pas rester 20 ans dans une entreprise. Ça n'existe plus déjà. En fait, on va gérer les personnes par rapport à ce qu'ils savent faire et apporter à l'entreprise ; en terme de formation, on va les former pour répondre aux besoins de l'entreprise et pour lui permettre*

d'évoluer. Le jour où la personne nous quitte, effectivement elle part avec tout ça, et quelque part ce qu'elle aura acquis cela lui permettra de se vendre ailleurs et de vendre des compétences ». Comme le souligne la RRH, il n'y a pas de gestion de carrières dans UroBio, mais simplement une adaptation par rapport aux besoins de l'entreprise et aux éventuels départs de salariés[4].

La GRH reste secondaire dans les préoccupations de la jeune biotech. Le CSO résume cette position : « *Pour être clair, la GRH, l'entreprise en a besoin. Mais ce n'est qu'un moyen. Au risque de vous choquer, dans cette notion on a celle d'humanité, mais il faut prendre en compte aussi le chacun pour sa gueule. Quand on a restructuré chacun naviguait pour soit. Moi, je n'ai pas d'état d'âme à licencier. C'est la loi du marché Je considère que pour les jeunes diplômés, on les a formés, et comme on a une bonne réputation de gens sérieux qui n'ont pas trop dépensés, ça leur donne une carte de visite* ».

Question :

Vous analyserez l'évolution de cette organisation de façon multidimensionnelle (stratégie, structure, RH).

[4] Neuf salariés sont licenciés pour motif économique à la fin de l'année 2002. D'autres salariés sont positionnés à un poste, puis réintégrés dans leur poste initial (cas de la RRH) selon l'urgence des besoins de la société.

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE
« ECONOMIE ET GESTION »
SESSION 2009

SECONDE ÉPREUVE :
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Option B :
ÉCONOMIE ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

SUJET N° 2

Durée de préparation : 4 heures

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.
Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

Cette étude est constituée de deux parties que le candidat doit obligatoirement traiter. Ces deux parties sont **indépendantes**. Il n'est pas demandé aux candidats de définir une problématique les articulant.

Cas Fisco et Cas Presse Diffusion

Première partie : Cas Fisco

Section 1

Questions :

a) ***Donnez une définition du contrôle interne ;***

b) ***Développez la notion de séparation des fonctions ;***

c) ***Détaillez les principales étapes de la procédure achats.***

Section 2
Une entreprise développe une activité de négoce de céréales.
Ces capitaux propres se présentent de la manière suivante :

	Année N	Année N-1
Capital	14 000	14 000
Réserves	9 000	9 200
Résultat	1 560	3 000
Provision pour hausse des prix	7 000	7 500
Total	31 560	33 700

Cette société est la filiale d'un groupe anglais qui établit les comptes consolidés en appliquant les normes IFRS.

Les retraitements suivants ont été effectués :

- La **provision pour indemnité de fin de carrière** a été comptabilisée dans le jeu de comptes en IFRS . L'incidence sur les comptes est la suivante :
  - Montant de la provision au 31/12/N 500 ;
  - Montant de la provision au 31/12/N-1 450.

- Un **contrat de crédit bail** a été retraité ce qui a généré un écart dans les capitaux propres de :
  - Réserves au 31/12/N-1 300 ;
  - Résultat de l'année N - 50.

Le **résultat fiscal** de la société de négoce de céréales pour l'année N est le suivant :

Résultat comptable :	1 560 ;
Charges non déductibles	80 ;
Impôt sur les bénéfices	1 000 ;
Provisions non déductibles sur N	
Organic :	80 ;
Participation des salariés :	400 ;
Provisions non déductibles en N-1 :	
Organic	- 70 ;
Dividendes de filiales, régime mère-filles :	- 7,5 ;
Déficit imputé :	- 100 ;
Résultat fiscal :	**2 942,5**.

Taux d'impôt sur les sociétés : 34%

Impôt sur les bénéfices exigible : 1 000

Questions :

a) ***Recensez les bases d'impôts différés ;***

b) ***Déterminez les impôts différés actifs et passifs ;***

c) ***Contrôlez le rattachement des charges et des produits (Preuve d'impôt).***

Deuxième partie : Cas presse-diffusion

Presse-diffusion est une entreprise qui a pour objet l'achat en gros d'abonnements à des journaux et magazines pour les revendre ensuite à des entreprises et des particuliers.

Dans le but de financer son développement elle souhaite s'introduire en bourse. Elle s'adresse alors à votre cabinet comptable pour évaluer sa valeur. Le capital est composé d'un million d'actions.
Les informations comptables et financières sur la société sont présentées en annexes.

Question 1 :
A l'aide des informations présentes dans l'annexe 1, votre cabinet comptable vous demande de réaliser le calcul du coût moyen pondéré du capital (CMPC).

Par la suite nous admettrons un CMPC de 14%

Question 2 :
Evaluer la valeur d'une action à l'aide de la formule de Gordon-Shapiro. Votre rapport devra contenir un commentaire critique de cette méthode et du résultat.

Question 3 :
Pour compléter votre étude, le directeur du cabinet comptable vous demande d'évaluer la valeur d'une action de Presse-diffusion au moyen de la méthode des cash-flows actualisés (*Free cash-flows*). Les renseignements se trouvent dans l'annexe 3.

Question 4 : [2]
Presse-diffusion a l'intention de se développer en Espagne.

- L'investissement représente un montant de 25 millions d'euros.
- L'amortissement est linéaire sur cinq ans.
- La ressource en fonds de roulement normatif est estimée à 36 jours de CA.
- Presse-diffusion conserve la même structure financière que précédemment pour financer cet investissement. Les conditions de financement ne changent pas.
- L'impôt sur les sociétés reste à 33⅓%.
- L'entreprise souhaite revendre cette filiale à la fin de la cinquième année pour une somme de 35 millions d'euros.

Au moyen de la VAN, pouvez-vous dire si l'investissement est rentable ?

Les renseignements complémentaires se trouvent en annexe 4.

Annexe 1

Bilan simplifié de l'entreprise :

Actif		Passif	
Immobilisations	60	Fonds propres	30
Actif circulant	40	Dette	20
		Passif circulant	50
	100		100

Le directeur financier a trouvé trois entreprises ayant la même activité et qui cotent en Bourse. Leur bêta moyen est de : $\beta=1,3$

Le taux sans risque est de 4%. Les investisseurs attendent une rentabilité du marché de 14%.

L'entreprise emprunte au taux moyen de 9%. Le taux d'impôt sur les sociétés est de 33⅓%

Annexe 2

L'entreprise, verse depuis 10 ans un dividende qui croit de 4% par an. Le prochain dividende sera versé dans un an et a été fixé à 10€.

Annexe 3

Le compte prévisionnel laisse apparaître les informations suivantes (en million d'euros) :

Année	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Résultat net	5	5	7	8	10	11	13	12	9	7
Investissements	12	10	3							
Amortissement	4	4	4	4	1	1				

On estime la valeur de revente de l'entreprise à 300 millions d'euros la onzième année.

Annexe 4

Année	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
CA	20	40	70	66	50
Charges d'exploitation	40	30	35	30	20
Autres charges	20	5	3	1	3

CONCOURS DE L'AGREGATION INTERNE
« ECONOMIE ET GESTION »
SESSION 2009

SECONDE ÉPREUVE :
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Option C :
ÉCONOMIE ET GESTION COMMERCIALE

SUJET N° 1

Durée de préparation : 4 heures

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.
Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

« AUX DELICES GLACES »

C’est en 1946 qu’est créé Aux Délices Glacés, un petit magasin de fabrication de glaces dans une petite ville du sud de la France.
Ses produits sont élaborés à partir de constituants naturels : ils sont fabriqués à base de lait entier, d’œuf, de sucre et de saveurs naturelles ou de fruits, ce qui apporte au produit une saveur unique et une texture veloutée incomparable.
Les recettes sont à la fois classiques (vanille, chocolat, fraise...) et très originales (marron, lavande, violette, « Bailey’s ®», « Toblerone ®», « M&M’s® »…).
Les glaces sont présentées dans une vitrine réfrigérée pouvant contenir jusqu’à 24 bacs de parfums différents, selon la saison. A travers son éventail de parfums de crèmes glacées ou de sorbets, la société souhaite montrer sa créativité qui l’amène à proposer des glaces uniques. Les produits sont appréciés et la clientèle est fidèle.
La société possède cinq points de vente répartis sur le littoral languedocien. Elle distribue aussi ses produits aux clients CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants) sur le Languedoc Roussillon principalement, à des grossistes du sud de la France ainsi qu'aux particuliers habitant à proximité du site de production.
Pendant plus de cinquante ans, la société se contente d’un rayonnement local et le dirigeant limite volontairement le développement de la société. Le créateur manage son équipe de façon « paternaliste », gère de façon saine son entreprise qui dispose de moyens financiers relativement importants. De ce fait, l’entreprise dispose d’un appareil de production récent et sophistiqué.
Les ventes sont irrégulières et l’entreprise connaît des pics d’activité en été et en fin d’année. L’entreprise emploie une cinquantaine de personnes de façon permanente et l’encadrement se distingue par un savoir faire technique.
En 2008, la société est reprise par Jean Pierre Robert qui est convaincu du potentiel de la société et qui désire revoir la stratégie de la société Aux Délices Glacés. Directeur commercial d’un grand groupe alimentaire, pendant plus de quinze ans, il connaît les rouages du référencement en grande distribution et peut s’appuyer sur les contacts qu’il a noués; ainsi, il compte faire appel à un spécialiste de la logistique et du transport réfrigéré.
Il a convaincu quatre membres de son ancienne équipe de le rejoindre dans son aventure et a déjà restructuré la gamme en trois pôles :

- le pôle traditionnel et classique (vanille, chocolat,…),
- le pôle « découverte de la région » (lavande, marron…),
- le pôle moderne (Toblerone®, M&M’s®…)

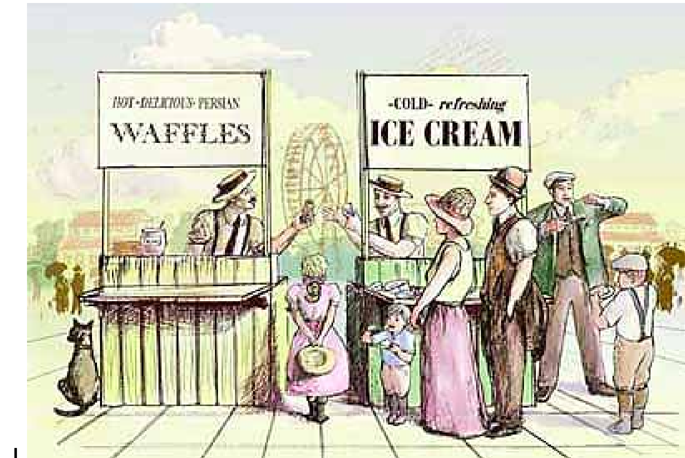
Désirant développer son entreprise, Jean Pierre Robert hésite entre plusieurs optiques stratégiques :

- soit créer une franchise de distribution,
- soit commercialiser les produits par l’intermédiaire d’un site marchand,
- soit référencer les produits en grande distribution.

Après un rapide diagnostic de la situation, Jean Pierre Robert vous demande de l’aider à préciser les différentes stratégies que peut envisager la société en mettant en exergue les avantages et les risques de chacune et de dégager celle qui serait la plus pertinente pour la société.

Annexe 1 : Historique sur les glaces
D'après la fédération des producteurs de crèmes glacées

Tout commence en Chine et en Arabie…
Les premiers entremets glacés ont, en effet, été inventés par les Chinois et les Arabes il y a plus de 2000 ans. Précurseurs, les Khalifes de Bagdad buvaient des sirops refroidis avec de la neige. Cette délicieuse boisson était alors appelée "sharbet" (glaçon fruité en arabe). Un nom et une recette qui allaient bientôt faire le tour du monde et donner naissance aux sorbetti et autres sorbets.
Quatre siècles avant Jésus-Christ, apparaissent les premières glaces aux fruits à la Cour du célèbre Alexandre Le Grand. Ancêtres de nos glaces actuelles, il s'agissait alors de macédoines de fruits mélangées à du miel et refroidies au contact de la neige. Un ingénieux principe qui palliait l'absence de la technologie actuelle.
Trois siècles plus tard, la glace était toujours à la mode chez les empereurs romains.
Au XIIème siècle, de retour de Chine avec une sorbetière dans ses bagages, l'aventurier Marco Polo élargit le cercle des initiés. Le royaume italien découvrit les premières véritables recettes de glaces.
Le sorbetto, devenu très populaire en Italie, fait un tabac en France après le mariage de la florentine Catherine de Médicis avec Henri II.



Peu à peu les glaces « descendent dans les rues »… En 1660, le Sicilien Procopio di Coltelli ouvrit à Paris le premier café. Il y vendait du café et des … glaces ! 80 variétés aux parfums tous plus étonnants les uns que les autres : rose, sureau, fleurs d'oranger grillées… Face à un tel engouement du public, en 1676, la corporation des limonadiers reçoit officiellement le droit de fabriquer des glaces….
À la fin du XIXème siècle, apparaissent les premiers marchands de glaces ambulants et des progrès notables sont faits en matière de conservation.
Les Américains ouvrent la première usine en 1851. Leur produit devient rapidement un succès.
En 1862, lors de l'exposition universelle de Londres, l'ingénieur français Ferdinand Carré présente une machine permettant de fabriquer en continu des cubes de glace (200 kg/heure). Quelques années plus tard, Charles Tellier invente la première armoire conservatrice.
En 1904, lors de l'exposition universelle de Saint-Louis, aux Etats-Unis, apparaissent les premiers cornets. Vingt ans plus tard, les bâtonnets inventés par l'américain Christian Nelson débarquent en France.
En 1929, l'américain Clarence Birdseye met au point le principe de la surgélation…

Annexe 2 : Quelques informations sur la réglementation
D'après la fédération des producteurs de crèmes glacées

1. Réglementation applicable aux glaces

La réglementation générale des produits s'applique tant en terme d'étiquetage que d'hygiène et de sécurité.
Le Code de la consommation par ses articles R 112-1 et suivants précise les points auxquels doivent se conformer les denrées alimentaires pour assurer une bonne information du consommateur.
Le règlement (CE) n° 178/2002 établit les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire, institue l'Autorité européenne de sécurité des aliments et fixe des procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires.
Le règlement (CE) n° 852/2004 établit les principes généraux de l'hygiène des aliments.
D'une manière plus spécifique, le Code des pratiques loyales des glaces alimentaires donne les caractéristiques de composition des différentes catégories de glaces ainsi que leurs dénominations. Il est le fruit de la collaboration des industriels du SFIG (Syndicat des Fabricants et Industriels de Glaces) avec les artisans glaciers. Ce document basé sur le Code EUROGLACES (référentiel de la profession au niveau de l'union européenne) a été reconnu par la Direction générale de la concurrence, consommation et répression des fraudes en août 2000.

2. Réglementation du "froid"

Les différents maillons reliant le fabricant au consommateur sont, à leur niveau astreints à respecter une réglementation qui leur est propre :
- Transport : Arrêté du 20 Juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments.
- Entreposage : Arrêté du 06 Juillet 1998 relatif aux règles d'hygiène applicables aux établissements d'entreposage de certaines denrées alimentaires.
- Distribution : Arrêté du 09 Mai 1995 réglementant l'hygiène des aliments remis directement au consommateur.
- Restauration collective : Arrêté du 29 Septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social.

Annexe 3 : Données sur le marché

D'après Netmarketing

Avec des marques comme Miko®, Carte d'Or® et Ben&Jerry's® dans son portefeuille, Unilever est depuis longtemps le leader du marché de la glace. Mais le retour en force de Nestlé menace cette domination.
Produit gourmand dont l'acte d'achat est le plus souvent impulsif, les glaces représentent un marché de plus de 1,6 milliard d'euros dans l'Hexagone. Pourtant, les Français sont plutôt « en froid » avec ce dessert : ils n'en consomment en moyenne que 6 litres par personne et par an, contre 12 dans les pays d'Europe du Nord et plus de 20 aux Etats-Unis.
Le marché des glaces est plutôt atone : ses ventes perdaient ainsi 0,3 % en volume et 1,1 % en valeur en 2007. La consommation de glaces à domicile est estimée à 1038 millions d'euros et la consommation hors domicile à 648 millions d'euros.
Comme tout produit de grande consommation, les marques de distributeurs sont venues attaquer les marques nationales, poussant celles-ci à réagir….
Si l'essentiel des glaces consommées en France sont vendues par la grande distribution (67,1 % par les grandes et moyennes surfaces et 9,2 % par le hard discount), de nouveaux acteurs se font une place : les magasins spécialisés et la livraison à domicile. Les premiers passent ainsi de 8,8 % du marché en 2005 à 10 % en 2007 et les seconds de 12,7 % à 13,1 %.
La livraison à domicile pourrait tout particulièrement réveiller l'appétit des Français pour les glaces. "C'est un circuit de distribution alternatif, souligne Christian Millet, secrétaire général de la SFIG (Syndicat des Fabricants et Industriels de Glaces). Il progresse fortement car il offre aux consommateurs la praticité de la livraison à domicile et la garantie de qualité avec le respect de la chaîne du froid." Avec ses 367 millions d'euros de chiffre d'affaires, le groupe Toupargel-Agrigel domine ce circuit de distribution.
Le marché est dynamique et les fabricants proposent régulièrement des nouveautés. Le parfum "crèmes brûlées" de La Laitière®, la gamme "Folies" de Carte d'Or® ou "Le Craquant" de Nestlé® investissent ce segment qui a fait et continue d'assurer la fortune d'Häagen-Dazs®.
Au milieu de ces développements marketing nombreux (9 % des produits en vente en 2007 n'existaient pas il y a deux ans), lancés à grand renfort de publicités, les PME essaient de tirer leur épingle du jeu en misant sur des produits de niche.

Annexe 4 : L'alimentaire met l'authenticité au goût du jour

D'après Les Echos du 24/04/07

Dans les rayons agroalimentaires des grandes surfaces fleurit une nouvelle génération de packagings. Leur forme n'a rien de révolutionnaire mais ce qu'ils racontent marque une évolution dans le discours des industriels. Le message destiné au consommateur est le suivant : nous nous rapprochons du fait-maison tout en réalisant des efforts pour vendre des produits plus équilibrés... Les photos ont changé d'optique. « Le visuel doit être le plus près possible de la réalité pour exprimer l'authenticité et éviter toute déception »…
…La nouvelle approche passe aussi par des évolutions dans l'incarnation des marques. Dans le secteur des produits laitiers, Gervais® (Danone) a fait appel, pour se repositionner, à l'auteur de livres culinaires Sophie Dudemaine. Dans un souci de modernisation, le personnage historique Charles Gervais disparaît au profit d'une contemporaine, réputée pour la simplicité de ses recettes. La marque devient Gervais® par Sophie. Sur les emballages de ses produits revisités, la jeune femme apparaît en tablier, une cuillère à la main ou dans la bouche comme le ferait n'importe quel consommateur. Elle y prend la parole en résumant comment elle a conçu la crème à sa façon et donne une astuce pour agrémenter le dessert, d'une écriture au style évidemment manuscrit.

Annexe 5 : Un concurrent maîtrisant ses canaux de distribution
Source : Les Echos 09/09/07

Imprononçable ! S'il devait passer aujourd'hui au crible des tests consommateurs, le nom Häagen-Dazs® aurait de bonnes chances d'affronter ce verdict sévère. Et serait probablement écarté. Pourtant, sa singularité constitue l'une des forces de la marque. Sa création tient d'ailleurs entièrement de la réflexion marketing puisque contrairement à ce que l'on pourrait penser devant un nom aussi compliqué, il a été créé de toutes pièces et ne reflète en rien le patronyme du fondateur, Reuben Mattus. Lorsqu'en 1961, après avoir travaillé dans le commerce de glaces créé par sa mère à New York, il lance sa propre entreprise, il choisit une dénomination à consonance nordique, liée aux imaginaires du froid et du naturel, allant jusqu'à décorer les premiers cartons d'une carte de Scandinavie. Une invitation au voyage pour son public américain. Aujourd'hui, la marque qui occupe un créneau haut de gamme est diffusée dans près de 70 pays. Elle jongle entre son image internationale et ses clins d'oeil locaux. A Paris, la nouvelle formule du magasin des Champs-Elysées, rouvert au printemps, en est l'illustration. Située sur un axe très fréquenté et connu dans le monde entier, se voulant lieu de rendez-vous, l'enseigne sur plusieurs niveaux a aussi vocation à renvoyer aux Français un sentiment de modernité. « C'est à la fois un navire amiral global pour la marque et un lieu dans lequel nous comptons voir 1 million de personnes s'arrêter chaque année. Nous espérons que, de retour dans leur pays, les consommateurs fassent part de leur expérience », indique le directeur général de General Mills France.
L'espace cherche à répondre à différents moments de consommation, du café du matin au goûter en passant par la nuit avec un Ice Bar où se préparent des cocktails. « Il s'agissait de donner une impression d'écrin tout en créant plusieurs ambiances. Nous avons notamment travaillé les effets de matière pour exprimer la qualité, la texture particulière de la marque ».
En boutique comme en grande distribution, l'offre joue en effet le renouvellement, notamment par des séries limitées. Les trois parfums du début, les classiques vanille, chocolat et café, ont fait des petits. Mais le principe de sélection des ingrédients, de la vanille de Madagascar à la noix de macadamia d'Hawaï, s'est maintenu. Les spécialités adaptées aux goûts fétiches locaux se sont fait une place comme le thé vert au Japon ou le dulce de leche en Amérique latine. Et l'aspect naturel, sans colorants, est un des points en train d'être mis en avant dans l'Hexagone. L'inspiration croisée entre les pays fonctionne aussi. C'est ainsi à Hong Kong qu'a été puisée l'idée de la fondue à base de glace et de chocolat développée dans les boutiques hexagonales. Dans la vaste famille des glaces, Häagen-Dazs est d'abord une marque pour adultes.
L'autre axe est d'alimenter la modernité de la marque, un terrain sur lequel le concurrent Ben & Jerry's® (Unilever) s'affiche au travers notamment d'une communication décalée. …

Parts de marché (PDM) des industriels de la glace en France en % (fin 2007)

Marques	PDM en %	Marques	PDM en %
Unilever	27.4	Mars	5.5
Nestlé	22.1	Marques de distributeurs	29.3
Häagen-Dazs	7.7	Autres	8

Annexe 6 : Données sur la franchise
D'après la fédération française de la franchise

Fin 2007, on compte 1 037 réseaux actifs de franchise. Matures, ils ont en moyenne 8 ans de contrat. Quelques tendances observées dans les précédentes enquêtes se confirment : la franchise se féminise lentement (40 % de femmes en 2007, contre 33 % en 2004) et la proportion de salariés en reconversion reste conséquente (72 % en 2007). Le chiffre d'affaires annuel moyen se stabilise autour de 1 040 K€, après la baisse enregistrée en 2005 et 2006. Cette fluctuation a sans doute eu un impact sur les embauches effectuées, en moyenne moindres en 2007 et sur les intentions d'ouvrir un autre point de vente (seuls 10 % des franchisés exploitent 2 points de vente sous la même enseigne, contre 17 % en 2005). Le revenu individuel mensuel net des franchisés augmente, et il est légèrement supérieur à la moyenne globale des artisans, commerçants et chefs d'entreprise. A noter que la perception de la fédération française de la franchise fait un bond quantitatif et qualitatif : 58 % des franchisés la connaissent contre 48 % seulement en 2006.

Les réseaux ont en moyenne 11 ans, l'enseigne qui les a créés 20. Ils font de plus en plus confiance à la qualité du concept et à la pertinence des services apportés à leurs franchisés. Ce sont de grosses PME majoritairement patrimoniales (55%) qui ont choisi la franchise pour accélérer le développement de l'enseigne (pour 88 % d'entre eux). 44 % des franchiseurs réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros. Les réseaux sont implantés dans la France entière (16% dans la région parisienne et 82 % en province). Les types d'implantations favorisent très largement le local commercial (98 %) et les implantations en centre ville, dans de beaux emplacements (à 86 % avec pignon sur rue).
De 2006 à 2007, les réseaux s'accroissent en moyenne de 5 unités franchisées (7 créées ou transmises, 2 disparues) contre 6 dans la période 2005-2006. De leur côté les franchisés sont sensibles à la conjoncture et créent moins d'emplois (1,3 emploi créé en moyenne de juin 2006 à juin 2007, contre 1,8 en moyenne de septembre 2004 à septembre 2005). Les réseaux sont aussi nombreux qu'en 2007 à se développer à l'étranger (29 %), essentiellement en Europe et au Maghreb, mais beaucoup moins nombreux à envisager de le faire (14 % en 2007 contre 29 % en 2006), compte tenu des difficultés d'adaptation au marché et des questions de réglementation. La démarche d'internationalisation reste encore très empirique.
Le recours à l'emprunt bancaire ne cesse de prendre de l'ampleur, et 6 franchisés sur 10 y ont recours pour le financement de leur projet. Le Groupe Banque Populaire confirme sa place de premier banquier des franchisés et des franchiseurs, avec un taux de pénétration de 27 % auprès des franchisés et de 50 % auprès des franchiseurs. Les franchiseurs sont par ailleurs 53 % à recommander la Banque Populaire à leurs franchisés.

Annexe 7 : Plus de protection pour le contrat de franchise
D'après Les Echos du 23/01/08

Tout franchisé est naturellement frappé d'une espèce de schizophrénie : commerçant indépendant, il est affilié à un réseau dont l'image et la discipline établissent pour lui une véritable dépendance. Et son statut balance ainsi constamment entre indépendance juridique et dépendance économique.
Le droit s'est avisé de ce tiraillement par un certain nombre de mesures protectrices du franchisé. Ainsi la célèbre loi « Doubin » de 1989 a-t-elle imposé aux franchiseurs de délivrer aux candidats à la franchise un document d'information précontractuelle censé permettre à ces derniers de s'affilier en pleine connaissance de cause.
Pour lors, le législateur est toutefois resté extrêmement timide. Contrairement à d'autres acteurs du droit de la distribution (agents commerciaux, VRP, etc.), le franchisé n'a pas fait l'objet d'un dispositif législatif d'ensemble. Qu'à cela ne tienne : la jurisprudence a pris le relais, manifestant au besoin son pouvoir créateur. L'arrêt rendu le 9 octobre 2007 par la chambre commerciale de la Cour de cassation participe ainsi clairement de l'élaboration d'un statut protecteur du franchisé.
En l'espèce, six contrats de franchise avaient été conclus pour une durée de deux ans. Après plusieurs renouvellements, le franchiseur avait refusé de reconduire cinq des contrats arrivés à leur échéance et résilie le sixième sans préavis. Le franchisé l'assigne alors en lui demandant le paiement d'une indemnité de clientèle liée à la cessation des contrats. Débouté par la cour d'appel de Paris, le franchisé forme un pourvoi qui, sur ce point, est accueilli par la Cour de cassation aux motifs suivants :
« Alors qu'elle constatait, tout à la fois, que le franchisé pouvait se prévaloir d'une clientèle propre et que la rupture du contrat stipulant une clause de non-concurrence était le fait du franchiseur, ce dont il se déduisait que l'ancien franchisé se voyait dépossédé de cette clientèle, et qu'il subissait en conséquence un préjudice, dont le principe était ainsi reconnu et qu'il convenait d'évaluer au besoin après une mesure d'instruction, la cour d'appel a violé le texte susvisé. » C'est dire qu'un franchisé a droit à une indemnité de clientèle lorsque la cessation du contrat n'est pas de son fait d'une part, conduit à le déposséder de sa clientèle d'autre part.
A l'évidence, cette décision est une petite révolution. Et pour cause : cela faisait plusieurs décennies que les franchisés réclamaient le bénéfice d'une indemnité qui fût indépendante des dommages et intérêts accordés lorsqu'un franchiseur rompt abusivement le contrat. Or, jusqu'à présent, la Cour de cassation l'avait refusé. Ce rejet sentait néanmoins par trop son juridisme : un franchisé a beau être juridiquement indépendant, la cessation de son contrat ne s'en traduit pas moins souvent pour lui par une perte de clientèle attachée à la marque du réseau dont il faisait partie. Dans ce cas, il subit donc bien un préjudice qu'aucune raison (aucune cause, d'après l'arrêt du 9 octobre) ne justifie.
En ce sens, l'arrêt du 9 octobre 2007 prend opportunément en compte la dépendance économique dans laquelle se trouve la plupart des franchisés. Il s'agit d'éviter cette injustice qui consiste à priver le franchisé du fruit de ses efforts. De la même manière qu'un bailleur ne saurait évincer son locataire commercial sans payer une indemnité d'éviction correspondant à la valeur de son fonds de commerce, un franchiseur ne saurait faire main basse sur le fonds de son ancien partenaire sans lui payer une indemnité compensatrice du préjudice subi. Nul besoin de prouver un abus du franchiseur :

l'indemnité de clientèle ne sanctionne pas une faute, mais un état de fait, à savoir la dépossession du franchisé. Tel est le cas, comme dans l'arrêt commenté, lorsque la clause de non-concurrence stipulée dans le contrat de franchise n'est compensée par aucune contrepartie financière.
Quoi qu'il en soit, la règle posée dans l'arrêt du 9 octobre 2007 est d'autant plus importante que sa formulation extrêmement large permet d'en envisager l'extension à d'autres types de distributeurs que les franchisés. Ainsi des concessionnaires exclusifs par exemple. Les tribunaux auront sûrement l'occasion de le confirmer.

Annexe 8 : Les sites marchands se multiplient sur la Toile française
D'après Les Echos du 25/01/08

Le succès appelle le succès. Pas moins de 13.000 nouveaux sites marchands actifs sont apparus sur la Toile française en 2007, soit une augmentation de 54 % par rapport à 2006, a calculé la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad), qui présentait hier son bilan annuel. Des commerçants attirés par le potentiel des quelque déjà 20 millions de cyber-acheteurs, et qui entendent bien se tailler une part de gâteau sur un marché toujours en forte croissance.
« Ce sont presque deux sites marchands par heure qui ont été créés en 2007 », a commenté Marc Lolivier, le délégué général de la Fevad, soulignant aussi l'arrivée de nouveaux acheteurs. Selon un panel constitué de 7 plates-formes de paiement, l'organisation professionnelle a recensé quelque 37.000 sites ayant réalisé des ventes sur Internet en France l'an dernier, pour un montant global estimé de 16,1 milliards d'euros, en hausse de 35 %. Et rien que pour la période de Noël, pas moins de 2 millions d'internautes ont effectué leur premier achat en ligne, selon l'étude Médiamétrie/NetRatings.
La Fevad confirme sa prévision d'un nouveau doublement du chiffre d'affaires des ventes en ligne en France, pour atteindre 31,4 milliards d'euros en 2010, en se fondant sur l'évolution du profil des acheteurs et sur le retard que notre pays rend encore à des pays comme le Royaume-Uni, où plus de une personne sur deux fait ses courses sur Internet, et l'Allemagne, à 44 %. « Le commerce en ligne s'installe dans nos habitudes de consommation », s'est félicité Marc Lolivier, en soulignant qu'une des cibles qui progresse le plus est celle des plus de cinquante ans, traditionnellement méfiants sur l'usage d'Internet et le paiement en ligne.
Praticité et prix bas expliquent le succès de ce canal de vente sur lequel les 15 sites les plus visités en France au 4 e trimestre sont essentiellement français, deux seulement étant d'origine étrangère (eBay®, numéro un toute catégorie, et Amazon, cinquième). D'une manière générale, comparé au classement il y a un an, on constate une baisse sensible du nombre de visiteurs uniques, celui de la FNAC®, deuxième site le plus visité, tombant par exemple de 10,93 millions à 7,1 millions. Parmi les mouvements relevés par Médiamétrie, on note la montée à la 3 e place de PriceMinister® qui déloge redoute.fr®, celle de vente-privée.com® qui entre dans le top 10 et l'arrivée au classement d'Eveil et Jeux® et Darty® qui font sortir Mistergooddeal® et Dell®.

Annexe 9 : Baisse ou guerre des prix ?
D'après Les Echos du 02/11/07

Le système est pervers et on ne peut plus antiéconomique. On voit en France quelques grands groupes de distribution comme Carrefour®, Auchan® ou Casino® s'entendre avec quelques fabricants de grandes marques (Danone®, Nestlé®, L'Oréal®, etc.) pour fixer des niveaux de prix de monopole sur les produits les plus couramment consommés…
Les très distingués distributeurs déjà cités (on pourrait, dans une certaine mesure, y ajouter les enseignes des grands indépendants : Leclerc®, Système U®, etc.) nous en donnent déjà un avant-goût. Les NIP (nouveaux instruments promotionnels), dont ils usent et abusent, par exemple sous les appellations anodines de « carte de fidélité » et d'innombrables campagnes de promotion, ont progressivement érodé la notion même de prix. Or un véritable marché, c'est un lieu où s'établissent des prix correspondant à la réalité économique. Le public - au contraire de certains experts à la mode ! - ne s'y trompe pas. Il en veut pour son argent, un point c'est tout. Aujourd'hui, il a trop souvent le sentiment (justifié) qu'on lui a fait perdre ses repères. L'engouement pour le « hard discount » s'explique en partie par cela : les prix sont plus lisibles - et donc le choix facilité - parce que moins (ou pas du tout) manipulé.
A son tour, la commission Attali invite à poser la question que l'on a formulée au début de cette chronique au sujet de la fausse solution qui consisterait à confondre concurrence par les prix (le but à atteindre) et multiplication des prix sur le même produit, en même temps. Il est vrai que, sagement, elle reprend - comment pourrait-il en être autrement ? - les conclusions d'analyses récentes, mais elle y ajoute au moins une recommandation nouvelle propre à détourner de l'essentiel. Il ne s'agit évidemment pas de la suppression des fameuses « marges arrière », qu'elle réclame aussi. Sans que

personne ne s'en émeuve, on a vu au cours de ce mois deux des plus grands bénéficiaires de la rente énorme et scandaleuse que lesdites marges représentent en préconiser dans la presse l'abolition immédiate …

Jacques Attali et son équipe prennent bien soin d'assortir leur recommandation (de suppression des marges arrière) d'une ferme invitation visant à introduire - enfin - une authentique concurrence susceptible de briser l'actuel oligopole. Ce que l'on entend critiquer ici est une autre suggestion, particulièrement significative. Ils veulent notamment « permettre aux consommateurs de bénéficier de soldes toute l'année ». Mais sait-on que les soldes telles qu'elles sont pratiquées supposent un viol systématique de la loi ? On fait croire à l'acheteur que celle-ci exclut pour les objets soldés le service après-vente et la possibilité de les rendre en cas de défaut manifeste. La loi serait-elle respectée que resterait l'objection essentielle : le commerce libre ne consiste pas à pratiquer des prix de promotion toute l'année. Il consiste à assurer un approvisionnement régulier à des prix correspondant au plus près possible à leur coût de revient, majoré d'un profit lui-même régulé par la concurrence.

Les pratiques à supprimer, on le sait, sont liées à l'usage abusif que l'on a fait de l'interdiction par le droit français de la revente à perte. A priori, cette interdiction est suspecte. On vient de le rappeler, un marché concurrentiel, s'il fonctionne dans de bonnes conditions, tend de lui-même à faire graviter le prix de vente à l'acheteur autour du coût de revient. Du reste, la loi fait porter la prohibition sur le seul prix de « revente » (la revente par le commerçant du produit qu'il a lui-même acheté au producteur). Elle n'éprouve pas le besoin d'interdire aux fabricants de vendre à perte leurs produits. Lesquels d'entre eux seraient assez insensés pour le faire ? Ce qu'il s'agit d'empêcher, c'est la généralisation des « prix d'appel », en effet désastreuse pour le consommateur lui-même.

Toute la ruse, on le sait, a consisté à jouer du seuil de revente à perte (SRP). Les oligopoles obtiennent de leurs fournisseurs diverses remises et ristournes, dont certaines seulement sont déduites du prix facturé pour calculer le SRP. La marge arrière correspond à une ristourne qui ne figure pas sur la facture qui fait foi pour ce calcul. Autrement dit, le distributeur achète le produit qu'il va revendre moins cher que le coût facturé qui va servir de base pour le calcul de sa marge officielle (très inférieure à la réelle) et, donc, du prix exigé du consommateur (le prix de seuil en général très supérieur au vrai prix de revient du distributeur plus la marge officielle dite « marge avant »)…

L'origine de cette rente extraordinaire est désormais connue sur la place publique. Cette rente s'analyse comme un prélèvement privé sur le pouvoir d'achat du consommateur. Il est vrai qu'elle est supposée avoir pour contrepartie certains « services spécifiques » (emplacement en tête de gondole, etc.) rendus par de distributeur. La Cour de cassation qualifie d'« exorbitant » depuis 1990 l'avantage que ce dernier retire de cette pratique. Le consommateur a ainsi financé l'expansion du groupe Carrefour sur les cinq continents. Vive le champion national !

Me Hugues Vallette Viallard, avocat d'affaires spécialisé dans ce secteur parle de la « formidable pression que l'oligopole continue d'exercer sur les industriels » pour obtenir des prix d'achats extrêmement bas. Du fait du nombre très restreint de distributeurs, cinq (le double en Allemagne), « chaque fournisseur risquerait de perdre entre 15 % et 25 % de son chiffre d'affaires s'il s'avisait à poursuivre en justice un des puissants acheteurs ». Le droit n'a pas encore eu raison d'un rapport de force aussi disproportionné. S'en tirent les fabricants des grandes marques (indirectement, le système leur permet de contrôler le prix au consommateur) mais aussi - terminons sur cette note optimiste - les PME qui fabriquent les produits bas de gamme vendus sous la marque des distributeurs. Le vrai danger, c'est la guerre des prix, la spirale déflationniste qu'une dérégulation irréfléchie et tous azimuts risquerait fort de déclencher.

Annexe 10 : Quelques éléments théoriques

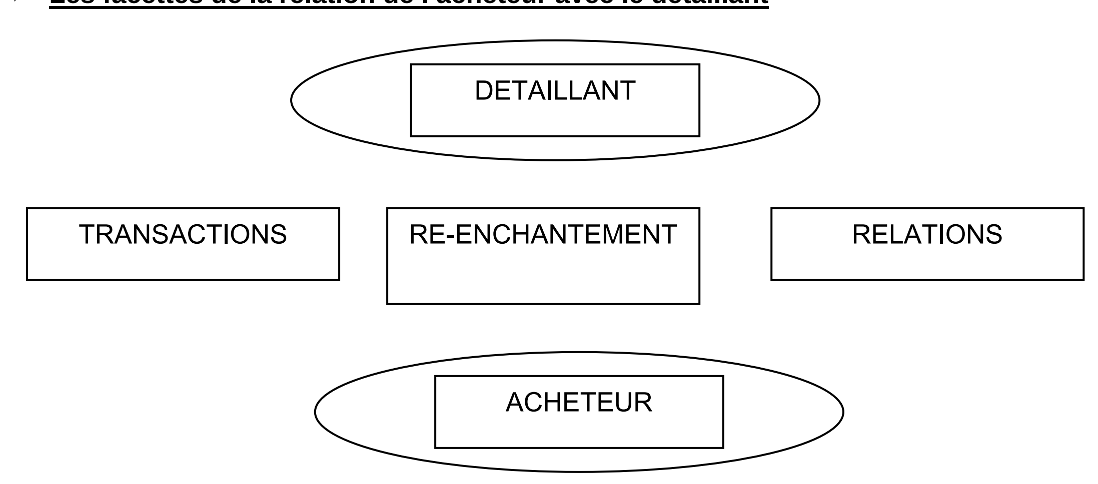
Source : La distribution : organisation et stratégie (M.Filser, V. Des Garets, G. Paché)

⇨ **Relations entre la longueur du canal et le marché, le produit, le fabricant et les intermédiaires**

	Canal court si…	**Canal long si…**
Le marché		
- Taille du marché	étroit	large
- Dispersion géographique	faible	élevée
- Densité des clients	élevée	faible
- Préparation de la vente*	longue	courte
- Niveau hiérarchique de clients*	élevé	faible
- Taille moyenne des commandes*	importante	faible
Le produit		
- Volume du produit	élevé	faible
- Périssabilité	élevée	faible
- Valeur unitaire	élevée	faible
- Standardisation	faible	élevée
- Technicité	élevée	faible
- Marge brute	faible	élevée
Le producteur		
- Taille	importante	faible
- Capacité financière	élevée	faible
- Volonté de contrôle	élevée	faible
- Expertise managériale	élevée	faible
- Connaissance du client final	élevée	faible
Les facteurs liés aux intermédiaires		
- Distributeurs disponibles	peu	beaucoup
- Coût des intermédiaires	élevé	faible
- Qualité des intermédiaires	faible	élevée

* spécifique à la vente en milieu industriel

⇨ **Les facettes de la relation de l'acheteur avec le détaillant**



<u>Annexe 11 : Données relatives à l'entreprise Aux Délices Glacés :</u> <u>Le Bilan comptable de l'exercice 2007</u>

ACTIF	**Brut**	**Amortissement et dépréciation**	**Net**	**PASSIF** (avant répartition)	**Montants**
ACTIF IMMOBILISE				**CAPITAUX PROPRES**	
Immobilisations incorporelles				Capital	127000
Frais d'établissement				Prime d'émission, de fusion, d'apport	
Frais de recherche et développement				Ecarts de réévaluation	
Brevets, licences et droits similaires	12000	4000	8000	Réserves	
Fonds commercial				Réserve légale	9744
Autres immobilisations incorporelles				Réserves statutaires	1634416
Avances et acomptes				Réserves réglementées	
Immobilisations corporelles				Autres	
Terrains				Report à nouveau	
Constructions				Résultat de l'exercice	298560
Matériels et outillages industriels	1450500	645250	805250	Subventions investissement	57500
Autres immobilisations corporelles	477000	243010	233990	Provisions réglementées	
Immobilisations corporelles en cours				**TOTAL (I)**	**2127220**
Avances et acomptes				**PROVISIONS**	
Immobilisations financières				Provisions pour risques	5000
Participations				Provisions pour charges	
Créances rattachées à particip.				**TOTAL (II)**	**5000**
Autres titres immobilisés	28200		28200	**DETTES**	
Prêts				Emprunts obligataires convertibles	
Autres immobilisations financières				Autres emprunts obligataires	
TOTAL (I)	**1967700**	**892260**	**1075440**	Emprunts auprès des établissements de crédit	75300
ACTIF CIRCULANT				Emprunts et dettes financières divers	348200
Stock				Avances et acomptes reçus	
Matières premières et autres approvision.	227730	2200	225530	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	468570
En cous Prod (Biens, services)	12250		12250	Dettes fiscales et sociales	292820
Produits interm. et finis	35320	980	34340	Dettes sur immob. et comptes rattachés	
Marchandises				Autres dettes	12890
Avances et acomptes versés, créances				REGULARISATION	
Créances clients et comptes rattachés	732500	2560	731140	Produits constatés d'avance	
Autres créances	367760		367760	**TOTAL (III)**	**1197780**
Valeurs mobilières de placement (*)	803000		803000		
Disponibilités	80540		80540		
REGULARISATION					
Charges constatées d'avance	1200				
TOTAL (II)	**2260300**	**5740**	**2254560**		
TOTAL GENERAL	**4228000**	**898000**	**3330000**	**TOTAL GENERAL**	**3330000**

(*) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs des banques (CBC) : 12747 €

Le compte de résultat de l'exercice 2007

CHARGES (hors taxes)	**Montants**	**PRODUITS (hors taxes)**	**Montants**
Charges d'exploitation		**Produits d'exploitation**	
Achats de marchandises		Vente de marchandises	
Variation de stocks de marchandises		Production vendue	3521200
Achats de matières premières et autres approvisionnements	1144110	Production stockée	16164
Variation de stocks de matières premières et autres approvisionnements	-32790	Production immobilisée	
Autres achats et charges externes	688525	Subventions d'exploitation	
Impôts, taxes et versements assimilés	72000	Reprise sur dépréciation et provisions	2848
Salaires et traitements	657537	Autres produits	
Charges sociales	275121	**TOTAL (I)**	**3540212**
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions	285921	**Produits financiers**	
Autres charges	252	De participation	
TOTAL (I)	**3090676**	D'autres valeurs immobilisées	1022
Charges financières		Autres intérêts	
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions		Reprises sur dépréciations et provisions	
Intérêts et charges assimilés	12715	Produits nets sur cession de VMP	14258
Charges nettes sur cession de VMP		**TOTAL (II)**	**15280**
TOTAL (II)	**12715**	**Produits exceptionnels**	
Charges exceptionnelles		Sur opérations de gestion	3000
Sur opérations de gestion	512	Sur opérations en capital	75000
Sur opérations en capital	13000	Reprises sur dépréciations et provisions	
Dotations aux amortissements, dépréciations et aux provisions	5000	**TOTAL (III)**	**78000**
TOTAL (III)	**18512**		
Impôt sur bénéfice (IV)	213029		
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			
TOTAL DES CHARGES (I+II+III+IV)	3334932	TOTAL DES PRODUITS (I+II+III)	3633492
Solde créditeur : BENEFICE	298560	Solde débiteur : PERTE	
TOTAL GENERAL	**3633492**	**TOTAL GENERAL**	**3633492**

Quelques éléments complémentaires concernant l'entreprise « Aux Délices Glacés »

FRNG	1473273 €
BFR	602480 €
CAF	524633 €
EBE	732861 €

Ratio	De l'entreprise	Du secteur
CAF/ Dettes financières stables hors concours bancaires courants	1,28	0,5
Dettes financières hors concours bancaires courants/ Capitaux propres	0,19	1
EBE / Chiffre d'affaires	0,208	0,17
Résultat d'exploitation / Capitaux investis dans l'exploitation	0,176	0,12
Résultat / Capitaux propres	0,14	0,11
BFRE/ Chiffre d'affaires	0,175	0,177

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE
« ÉCONOMIE ET GESTION »
SESSION 2009

SECONDE ÉPREUVE :
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPORTANT L'UTILISATION DE TECHNIQUES DE GESTION

Option D :
ÉCONOMIE, INFORMATIQUE ET GESTION

SUJET N° 2

Durée de préparation : 4 heures

Vous disposez d'une durée maximale de 30 minutes pour présenter oralement la solution de l'étude qui vous est proposée.
Au cours de l'entretien qui suivra, de 30 minutes maximum, outre les précisions qui peuvent être demandées sur votre exposé, vous seront posées des questions d'ordre pédagogique et didactique en liaison avec le thème étudié.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

Présentation du contexte

Afin d'améliorer la qualité de service rendu à ses concitoyens le service des éclairages publics d'une ville balnéaire a décidé de mettre en œuvre un système de traçabilité des historiques de maintenance des éclairages publics. Ce système permettra d'améliorer la rapidité de détection et de réparation des points d'éclairages défectueux.

Pour cela, l'ensemble des points d'éclairages de la ville sera équipé d'étiquettes (ou *tags*) RFID. Et les agents de terrain auront à leur disposition quatre terminaux mobiles leur permettant de gérer les dysfonctionnements et saisir les interventions réalisées.

L'équipement d'une première zone, la zone « casino », servira de **projet pilote**.

La zone « casino » comporte 147 points lumineux divers et variés répartis de la façon suivante (voir **Annexe 1**) :

- 110 mâts ROQUEBRUNE hauteur 3,5 m RAL brun 650 équipés d'une lanterne TEMPORÉ avec self électronique ;
- 1 mât alu hauteur 6 m équipé d'une lanterne MARBELLA avec self ferromagnétique ;
- 1 mât acier galvanisé hauteur 4 m équipé d'une boule avec self ferromagnétique ;
- 12 encastrés de sol TERRA équipés de selfs ferromagnétiques ;
- 18 encastrés de sol BEGA équipés de selfs ferromagnétiques ;
- 3 encastrés de sol EXTÉRIEUR VERT équipés de selfs électroniques ;
- 2 projecteurs PHILIPS DIAMANT équipés de selfs ferromagnétiques.

État de l'existant

Le service des éclairages est l'un des services de la Mairie. Il a à sa tête un responsable de service, 4 agents de terrain et un secrétariat.

Le système d'information (SI) de la ville dispose déjà d'une application de gestion des éclairages publics qui permet de gérer les interventions et le stock d'équipement d'entretien des éclairages. Cette application est disponible via l'intranet de la Mairie. La base de données support de cette application développée en php est gérée par le service informatique de la ville sur un serveur SqlServer 2000 basé sur un serveur Windows 2003. Seul le responsable du service éclairage a accès à cette application. L'ensemble des points d'éclairage de la ville est réparti dans des zones (il en existe 25). Tous les matins, le responsable donne une liste de points d'éclairage à valider, en règle générale une zone, à ses différents agents de terrain. Au cours d'une semaine l'ensemble des points d'éclairage est testé. Les agents de terrains testent le fonctionnement de ces différents équipements en se rendant sur place. Puis ils remettent le bilan des dysfonctionnements constatés au responsable du service éclairage. Celui-ci en déduit les interventions à réaliser et les sorties de stock à effectuer. Le responsable affecte alors un agent de terrain à l'intervention en lui fournissant une fiche d'intervention et une fiche de sortie de stock pour le magasin d'équipement. L'agent de terrain effectue l'intervention dont il a la charge et retourne, au responsable, le bilan de cette intervention.

Dysfonctionnements constatés

La première difficulté tient à la lourdeur du processus : les agents de terrains se plaignent du temps passé à saisir les bilans d'éclairage, car la saisie papier de chaque dysfonctionnement est longue. De plus il faut être sûr d'avoir bien localisé le point d'éclairage défectueux afin que l'agent de terrain chargé de l'intervention ne se trompe pas de lieu de réparation.

Enfin, de nombreuses erreurs sont constatées :

- des points d'éclairages restent défectueux plus d'une semaine, et les riverains se plaignent ;
- des erreurs de sortie de stock du matériel nécessaire à l'intervention surviennent régulièrement du fait d'erreur dans l'identification du point d'éclairage.

Afin d'améliorer ce SI, la décision a été prise de lancer un projet de traçabilité des interventions de maintenance sur les éclairages public grâce à la mise en œuvre d'une application pour terminaux mobiles et à la pose de *tags* RFID sur les éclairages public.

Une SSII dont vous faites partie a obtenu le marché de ce projet.

Périmètre du projet

Phase 1 du projet : projet pilote zone « casino » ; date de début : septembre 2008 ; date de livraison : avril 2009 ; elle comprend :

- L'analyse (voir chapitre Analyse fonctionnelle), la conception, les tests et la mise en exploitation de l'application pour terminaux mobiles des agents de terrain.

  Pour cette phase pilote, vous disposerez d'un terminal mobile avec tête RFID UHF de type NordicID PL3000. Sur ce terminal, l'application cliente sera développée en C# en utilisant le Compact Framework (version allégée du Framework .Net) ainsi que SQL CE, version allégée de SQL Server pour la base de données mobile. Les noms des champs de la base de données mobile devront être cohérents avec ceux de la base existante.

  Vous disposerez également de 147 tags RFID UHF durcis IP67 de type Deister UDC160. La conception de la base de données de l'application mobile pourra avoir des répercussions sur la base actuelle de l'application. Il conviendra donc de mettre en cohérence celles-ci :

  - mise en œuvre et test d'une procédure de synchronisation de la base de données mobile (SQL CE) avec la base de données de l'application existante ;
  - reprise de l'application existante de gestion des interventions.

  Le service informatique se trouve dans une phase d'industrialisation de ses processus de développement. Il a été décidé depuis cette année que toute nouvelle application en PHP, rajoutée à l'intranet de la Mairie, serait développée en suivant une approche MVC (Modèle Vue Contrôleur). Après étude des différents *frameworks* existants, le choix s'est porté sur le *framework* ZEND.

- Une formation des agents de terrain à l'usage du terminal mobile ainsi que l'écriture du manuel d'utilisation.
- Une formation du responsable du service éclairage et du secrétariat ainsi que la livraison du manuel d'utilisation de la nouvelle application de gestion des interventions.

Contraintes techniques

Les tournées d'inspection ont lieu dès la tombée de la nuit. Au départ de l'agent de terrain, le soir, et à son retour, le matin, les deux bases de données sont synchronisées par le responsable du service. De la sorte, l'agent emporte sur son terminal mobile les dernières données connues et les interventions à réaliser de même que le SI intègre tous les dysfonctionnements constatés et toutes les opérations effectuées.

La pose des *tags* RFID devra être la plus discrète possible, par exemple par le respect de la couleur du support.

La réception des données de la puce RFID devra pouvoir se faire à hauteur d'homme ; cependant pour éviter tout acte de vandalisme, la puce devra être posée au minimum à une hauteur de 3 mètres en ce qui concerne les points d'éclairage de type mat.

Travail à faire

1. Présenter les enjeux organisationnels de ce projet pour l'organisation « Mairie » et pour le service des éclairages.
2. Présenter un diagramme de déploiement de l'infrastructure technique mettant en évidence les nœuds et les composants hébergés du système futur.

Analyse fonctionnelle du système futur

1) *Tag* des points d'éclairage

Chaque *tag* (étiquette RFID) est pré-encodé par le secrétariat (juste avec un identifiant RFID), puis confié aux agents de terrain pour être collé sur le point d'éclairage. À l'aide du terminal mobile l'agent de terrain scanne le *tag* RFID puis procède à l'ouverture d'une fiche pour ce point d'éclairage et à la mise à jour des informations propres à ce point d'éclairage et aux points lumineux correspondants.

2) Tournées d'inspection

L'utilisation d'un terminal mobile doit permettre de réduire le temps nécessaire à l'inspection d'une zone de point d'éclairage. L'agent chargé de l'inspection de la zone dispose de la liste des points d'éclairages à inspecter ainsi que de leur localisation. Il passe en voiture devant chacun des points et, s'il constate un dysfonctionnement, scanne le *tag* de ce point d'éclairage et le déclare en état de « demande d'intervention ».

3) Suivi des interventions

Tous les matins, le responsable constate le résultat des tournées, effectue les mises à jour suite à la synchronisation du terminal mobile et affecte les interventions à réaliser à un agent de terrain.

L'agent de terrain, suite à la synchronisation de son terminal mobile en milieu de matinée, peut accéder à la liste des interventions qu'il doit traiter. L'intervention étant décrite et concernant un lieu d'éclairage bien défini, il accède à la liste des matériels nécessaires à cette intervention qu'il va retirer au magasin.
Remarque : la gestion des stocks ne fait pas partie de cette étude ; le responsable du magasin dispose d'une application de gestion de stock qui n'est pas encore intégrée à celle de la gestion des interventions.

L'agent de terrain scanne le *tag* RFID afin de vérifier qu'il est bien sur le point d'éclairage associé à la demande d'intervention. Si tel est le cas, une fois l'intervention effectuée, il saisit un rapide commentaire et clôture la demande d'intervention. Si la réparation du lieu d'éclairage n'est pas possible pour quelque raison que ce soit, l'intervention est mise en attente et un commentaire horodaté explique la raison de non résolution de la panne. Les interventions mises en attente restent à la charge de l'agent de terrain initial. Il pourra ajouter autant de commentaires que nécessaire à chaque tentative de résolution du problème.

4) Suivi statistique

Le responsable du service dispose d'un tableau de bord sur le suivi des interventions.

Travail à faire

3. Proposer, dans le formalisme de votre choix, une représentation du processus de gestion des interventions : du constat du dysfonctionnement jusqu'à sa résolution. Vous montrerez en quoi cette nouvelle organisation répond aux insuffisances constatées du système existant.
4. Compte tenu de ce contexte, compléter le diagramme de cas d'utilisation (voir **Annexe 2**) pour la partie concernant l'application mobile. Vous proposerez une description résumée de chacun des cas d'utilisation.

Reprise de l'application existante

La phase d'analyse de la reprise de l'application existante a été réalisée (voir modèle du domaine en **Annexe 3**).

Chaque jour, le responsable définit la tournée (affectation des agents aux zones à vérifier). Lors d'un constat de dysfonctionnement d'un point d'éclairage, l'agent crée une demande d'intervention. Cette intervention sera affectée à un agent par le responsable, après la synchronisation des terminaux mobiles. Cette intervention peut être affectée à n'importe quel agent.

Grâce à son terminal mobile, l'agent peut connaître la liste des interventions qui lui sont affectées (interventions nouvelles ou en cours de traitement). L'intervention est liée à un point d'éclairage dont on connaît le type des points lumineux (lanternes) le constituant. Il peut ainsi en déduire la liste des matériels nécessaires à l'intervention, qu'il doit sortir du magasin avant de se rendre sur les lieux.

Travail à faire

5. Proposer un diagramme machine d'état (ou diagramme états-transitions) de la classe « *intervention* ».
6. Proposer une description détaillée du cas d'utilisation « Affecter intervention ».
7. Représenter un diagramme de classe de conception de type MVC correspondant à la réalisation de ce cas d'utilisation (ce diagramme sera indépendant du langage de programmation et du *framework* cible).
8. Pour le cas d'utilisation « Consulter tableau de bord suivi interventions », réaliser la requête SQL qui permet de calculer, sur les 6 derniers mois glissants, un taux d'intervention par type de points lumineux, en part relative du parc installé.

ANNEXE 1 : Exemples de type de point d'éclairage

MAT ROQUEBRUNE – LANTERNE TEMPORE

- Mât acier peint couleur RAL 650 sablé.
- Hauteur 3.50 Mètres.
- La saisie des informations doit pouvoir se faire à la fois côté voirie que côté promenade piétonne.
- L'appareillage électronique se trouve dans l'embase de la lanterne.



MAT ALU – LANTERNE MARBELLA

- Mât en aluminium de couleur grise.
- Hauteur 6 mètres.
- La saisie des informations doit pouvoir se faire à partir du parking à hauteur d'homme.
- L'appareillage ferromagnétique de la lanterne se trouve du côté de la fixation sur le mât.



ENCASTRÉ DE SOL TERRA



- Projecteur encastré dans le sol avec une ossature en fonte d'aluminium.
- Le projecteur est placé dans un coffrage perdu en carton et bétonné autour.
- La saisie des informations doit pouvoir se faire à une distance minimale de 60 cm. Il ne sera pas obligatoire d'être à la verticale du projecteur pour Lire / Écrire les informations de la puce.

ENCASTRÉ DE SOL BEGA



- Projecteur encastré dans le sol avec une ossature en acier.
- Le projecteur est placé dans un coffrage perdu en PVC et bétonné autour.
- La saisie des informations doit pouvoir se faire à une distance minimale de 60 cm. Il ne sera pas obligatoire d'être à la verticale du projecteur pour Lire / Écrire les informations de la puce.

ENCASTRÉ DE SOL EXTÉRIEUR VERT



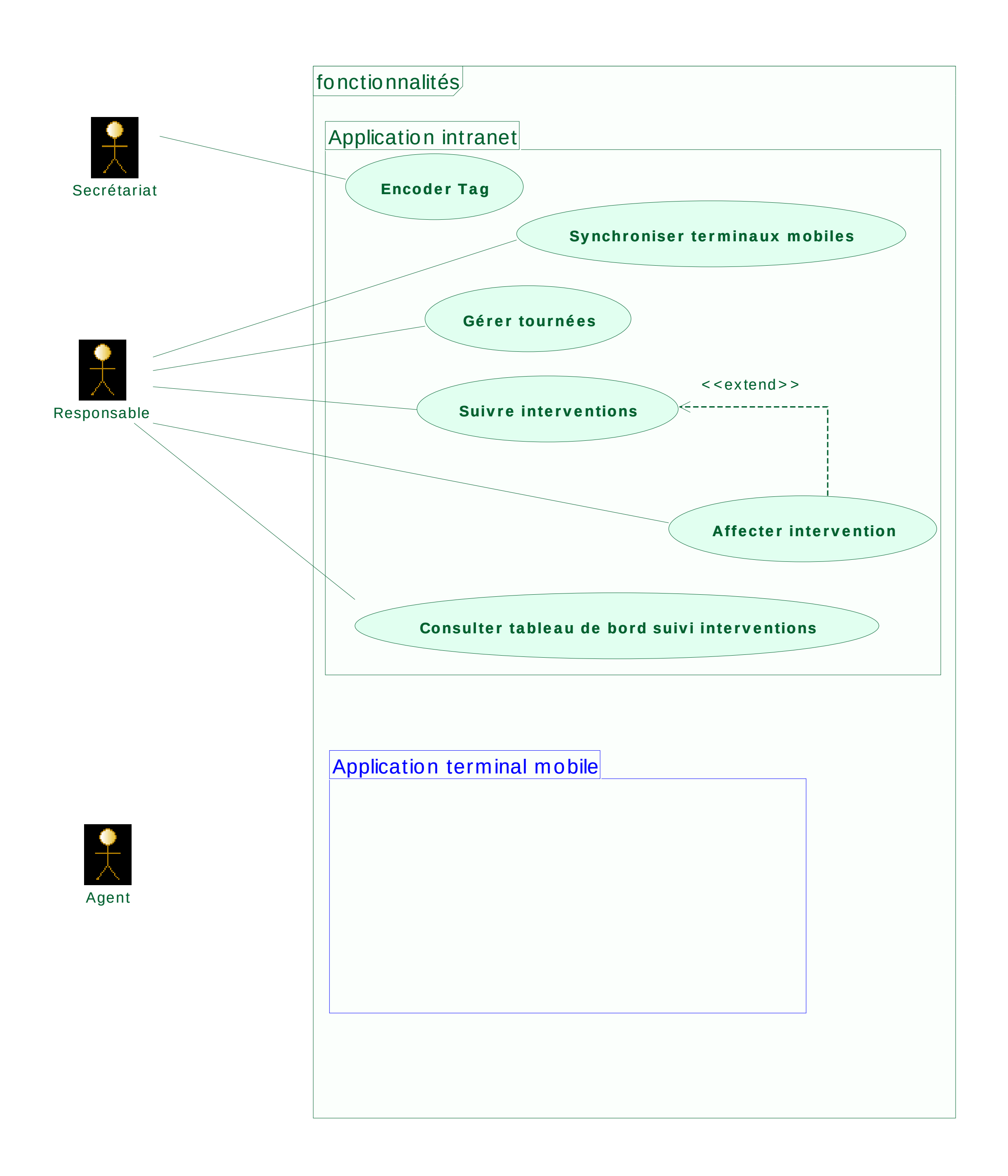
- Projecteur encastré dans le sol avec une ossature en fonte d'aluminium.
- Le projecteur est placé dans un pot à encastrer en fonte d'aluminium.
- La saisie des informations doit pouvoir se faire à une distance minimale de 60 cm. Il ne sera pas obligatoire d'être à la verticale du projecteur pour Lire / Écrire les informations de la puce.

PROJECTEUR PHILIPS DIAMANT



- La saisie des informations doit pouvoir se faire à hauteur d'homme.
- L'appareillage du projecteur est de type ferromagnétique et est situé à l'arrière.

ANNEXE 2 : Fonctionnalités de l'application intranet



Description résumée des cas d'utilisation

Encoder Tag

Permet au secrétariat d'affecter l'identifiant RFID au *tag*.

Synchroniser terminaux mobiles

Permet au responsable de synchroniser les terminaux mobiles des agents suite aux tournées et après les mises à jour.

Gérer tournées

Permet au responsable d'affecter les agents de terrain aux zones à vérifier.

Suivre interventions

Permet au responsable de suivre l'état d'avancement des interventions de leur création par un agent de terrain à leur clôture. On pourra voir les interventions clôturées de moins d'un mois.
Pour les interventions ouvertes et non affectées, le responsable pourra, s'il le souhaite, les affecter à un agent.

Affecter intervention

Permet au responsable d'accéder directement à la liste des interventions ouvertes non affectées et de les affecter à un agent.

Consulter tableau de bord suivi interventions

Permet au responsable de consulter chaque mois :

- le nombre d'interventions prises en charge par agent ;
- le nombre d'interventions par zone et par mois ;
- le nombre d'interventions par type d'éclairage ;
- la durée moyenne (en nombre de jours) de résolution d'intervention ;
- la durée moyenne de résolution d'intervention par agent ;
- le détail des interventions prises en charge par un agent ;
- le détail des interventions non résolues ;
- …

- ANNEXE 3 : Modèle du domaine

